# جودة الحياة الوظيفية
# وعلاقتهـا بالإبــداع الإداري
# لدى
# مسئولي الأنشطة الترويحية

الدكتور

مصطفي على محمود

أخصائي رياضي بإدارة رعاية الشباب

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٦٥٨,٣١٤
م . م

محمود ، مصطفى علي .
جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية / مصطفى علي محمود .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
196 ص ؛ ١٧,٥ × ٢٤,٥سم .
تدمك : 1 - 498 – 308 – 977 – 978
١. الرضا الوظيفي . ٢. علم النفس الإداري.
أ - العنوان .



٢٠١٦

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العزيز الحكيم )

[سورة البقرة٣١ :٣٢]

صدق الله العظيم

قائمة المحتويات

## المقدمة

يستلزم قيام أية منظمة سواء كانت تهدف إلى الربح أو تقديم خدمة توافر عنصــرين أســاســين هما الموارد المادية والموارد البشــرية، وتتمثل الموارد المــادية في كــافة الموارد الطبيعية والمــالية والآلات والمعدات وغير ذلك من المستلزمات المادية للإنتاج أما الموارد البشرية فتتمثل في الإدارة والعاملين.

كما اهتمت العديد من البحوث والدراســات في العقود الثلاثة الأخيرة بتطوير الخـدمـات الجـديـدة *New Services Development(NSD)*، فركزت على عمليات تصـــميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية،واهتمت بـالموضــــوعات التنظيمية المرتبطـة بـأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل.

وإذا كان العنصر البشرى على هذه الدرجة من الأهمية في المنظمات ، فإن الإدارة المتميزة يجب أن تســـعى لأن يكون الأفراد لديها راضـــيين عن عملهم وملتزمين تنظيمياً ، لأن الأفراد غير الراضـــيين عن عملهم وغير الملتزمين تنظيمياً يكونوا أكثر عرضـة للانسحاب من العمل من خلال التغيب من حين لآخر أو ترك العمل بصفة دائمة.

ويشير عبد الحميد المغربي(٢٠٠٤م)إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها أنشـــطة مخططة في الأجل القصـــير والطويل تســـعى إلى تحقيق الأهداف والمصـــالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين المرتبطين بالمنظمة بمراعاة العوامل الحـاكمـة لتحقيق هذه الجودة والتي تتمثـل في المشـــاركـة الجمـاعيـة وتحقيق الرضـــا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتســـم بالأمان والصحة.

ويـعرف كلا من جين بيررى وجيليس *Jean-Pierre Martel & Gilles* (٢٠٠٦م) جودة الحياة الوظيفية بأنها حالة من التوافق التي يشعر بها الفرد مابين عمله وأهدافه الشــخصــية المتغيرة وتضــييق الفجوة التي تفصــل مابين الفرد وتحقيق هذه الأهداف الأمر الذي ينعكس ايجابيا بشـــكل عام على حياة الفرد والأداء التنظيمي وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع.(٣٣٣:٧٧)

بينما يعرف واينى ف.كاســكو *Wayne F.Cascio* (٢٠٠٦م) جودة الحياة الوظيفية على أنها سـعادة العاملين في المنظمة بالتواجد العقلي والمادي بالعمل .

ويرى بالوى براين *Ballou Brian*(٢٠٠٧م) أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تكمن في زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمده طويلة وزيادة الاستثمار طويل الآجل في المنظمات من خلال الاستثمار في البشر والاستقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة وحفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.(٦٥:٤١)

وقد قام روبرت وكولودينسكى *Robert* W.*Kolodinsky*(٢٠٠٨م) بتحديد أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ومنها زيادة الاستغراق الوظيفي ويقصد بالاستغراق الاندماج الداخلي للفرد في العمل ، وزيادة الالتزام الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي و تجنب أو خفض الإحباط الوظيفي للعاملين.

وقد أصبحت أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة تتمتع بالمرونة المطلوبة لمواكبة التغيرات التي يمكن أن تتم في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة بالإضافة إلى التعامل مع الاختلافات الموجودة في قوة العمل ومن هذه الأبعاد ما يلي :

١- دعم الإدارة للعاملين في حل مشاكلهم الوظيفية .
٢- سياسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والتدريب وتنمية قدرات العاملين .
٣- برامج إدماج العاملين في المنظمة والتغلب على الاختلافات بينهم .
٤- إيجاد توازن مابين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين .
٥- نظم التعويض والحوافز .
٦- ظروف العمل المادية وبرامج الرعاية الطبية .

بينما يرى شانج م.لي و شارون *Chang M.Lau and Sharon L.C.Tan*(٢٠٠٦م) أهمية بُعد العدالة التنظيمية داخل المنظمة حيث أن عدم تواجد العدالة يؤدى إلى عدم إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ، وبالتالي إلى ارتفاع مستوى التوتر الوظيفي بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين ورؤسائهم ، وأنه رغم أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والثقة المتبادلة ما بين الرئيس والمرؤوس إلا أن العدالة التنظيمية لها تأثيرها الواضح على سلوك وأداء العاملين في المنظمة الأمر الذي يؤثر على الأداء الوظيفي.

ويعد الإبداع من المفاهيم الأســاســية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات المتســمرة في ميدان العلوم والتكنولوجيا وتظهر الحاجة لثقافة الإبداع على نحو كثير في المؤسسات ، وخاصة المؤسسات التعليمية حيث تعد من القوى الأساسية لحدوث التنمية ونمو المؤسسات وبقائها وقدراتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة فالمؤســســة التي لا تبدع في ثقافتها تهرم بسرعة وتزول خلال مدة قصير .

ويعُرف رعد الصــرن (٢٠٠١م) الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

أمــا فتحي جروان(٢٠٠٢م) فيرى أن الإبــداع مزيج من القــدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت هذه النتائج من مستويات الإبداع المختلفة في ميادين الحياة الإنسانية.

ويعرف البعض الإبداع بأنه نوع من أنواع النشاط الإنساني الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات ، وهو العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشــها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره ويعبر عن تفرده .

وهناك من يعرف الإبداع بأنه علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة ويحدد هذا المدخل الإبداع في ضـــوء التفاعل بين الفرد والعوامل البيئية المحيطة به و أن الإبداع مجموعة من العمليات التي يســتخدمها الفرد بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج إنتاجا نافعًا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه.

ويذكر عبد الرحمن توفيق وآخرون(٢٠٠٦م) أن الســلوك الإبداعي يتكون من أربعة أبعاد هي :

١ - البعد المعرفي وهو يضم قدرات عقلية وعمليات وأساليب معرفية وطاقات ذاكرة وتخزين.
٢ - البعد الوجداني وهو يضم الدوافع والميول والعواطف وخصائص الشخصية.
٣ - البعد الاقتصادي الثقافي الاجتماعي وهو الذي يحتل فيه الفرد نقطة من مساحة كبيرة داخل السياق الثقافي الاجتماعي الاقتصادي الذي يعيش فيه.
٤ - البعد الجمالي هو الذي يتفاعل فيه الفرد مع معطيات الموقف.

وتعد مكونات العملية الإبداعية عند الأشخاص والمؤسسات تجتمع في نقاط متشابهة من حيث العناصر المكونة للإبداع واتفق عدد من الباحثين حول خمسة عناصر أساسيه للإبداع، العنصر الأول الطلاقة الفكرية واللفظية وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من البدائل أو المترادفات أو الأفكار، والعنصر الثاني المرونة وهى تعد من القدرات الأساسية في العملية الإبداعية من حيث تنوع واختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره ووجهة نظره بحسب مجريات ومتغيرات الموقف، والعنصر الثالث الحساسية للمشكلات وهى قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، العنصر الرابع الأصالة وتعني التجديد أو الإتيان بأفكار لم يسبق إليها أحد فالفكرة المبدعة هي التي تأتي على غير مألوف والشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ولا يكرر أفكار الآخرين فتكون أفكاره جديدة إذا ما قورنت بأفكار غيره ، والعنصر الخامس مواصلة الاتجاه وتعني في حقيقتها عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

والعملية الإبداعية تمر بالعديد من المراحل منها المرحلة الأولى مرحلة التحضير وتتمثل هذه المرحلة في إعداد البيئة المثالية والأفراد في المؤسسة للعملية الإبداعية ، والمرحلة الثانية مرحلة الحضانة ففي هذه المرحلة تظهر أهمية المهمة والمشكلة القائمة ، وتتحول إلى قضية فردية أي تنتقل إلى عملية الإدراك غير الصريح ، أو التفكير الباطني بالأشياء والحلول والمرحلة الثالثة مرحلة الإشراق وتمتاز هذه المرحلة باللحظية أو المفاجئة في الحدوث، ويعبر عنها عند بعض الأشخاص هذه الحالة مثل وميض الضوء أو

مثل الشعور عند الفوز والتغلب على شيء ، أما المرحلة الرابعة هي مرحلة التنفيذ والتحقق وهى التي يتم بها مقارنة النتائج المتولدة مع الأهداف الموضوعة في المرحلة التحضيرية ويتم التأكد فيه من تحقيق القيمة المرجوة ، وأن الهدف من هذه المرحلة هو التفريق بين ما تم تنفيذه من العمل وبين الابتكارات الناجحة ، والمحاولة في إقناع الآخرين بصحة وفاعلية الفكرة.

وكذلك يظهر أثر الإبداع في العمل المؤسسي من خلال عدد من المظاهر التي تنعكس على الأداء العام مثل تحسين الميزة التنافسية و ارتفاع الإنتاجية وتقليل التكلفة وغيرها من المظاهر الايجابية في المؤسسة ، وبعض من هذه المظاهر العامة التي قد تظهر بشكل كلي أو جزئي في المؤسسة نتيجة للإبداع مثل ظهور منتج جديد يغير آليات العمل إلى أخرى أقل تكلفة وأكثر منفعة وتعمل على خفض مستوى المخاطر والمشاكل المعتادة ، وتحسن استغلاله لتحقيق إنجازات المؤسسة وتنظيم الأفكار في بناء جديد للبحث في الايجابيات والسلبيات لكي تساعد على حل المشكلات بطريقة جديدة تزيد من الابتكارات عند الآخرين مع إضافة بعض الخصوصية.

وقام سليم بطرس (٢٠٠٦م) بتقسيم الإبداع إلى خمس مستويات وهى :-

١- الإبداع التعبيري(*Expressive Creativity*): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

٢- الإبداع الإنتاجي(*Productive Creativity*):وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة .

٣- الإبداع الإختراعي (*Inventive Creativity*):ويتعلق بتقديم أساليب جديدة

٤- الإبداع الإبتكاري (*Innovative Creativity*):ويشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.

٥- إبداع الإنبثاق (*Emergence Creativity*):وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس ، أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا.

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في الانتماء والولاء التنظيمي ، وإدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص ، وإتباع المنهج العلمي تجنباً للأسلوب العشوائي والاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويقُبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

المشكلة :

تعد إدارات رعاية الشباب بالجامعات هي القنوات الشرعية لممارسة الأنشطة الترويحية والطلابية وتتطلب هذه الأنشطة إشراف كامل من قبل الأخصائيين القائمين بأعمال تنفيذ الأنشطة ممن يتطلب أن يكون لديهم خبرة ودراية واسعة بالتعامل مع الطلاب وتوافر مهارات متعلقة بالعنصر البشرى.

ويعد العنصر البشرى هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد قد يكون مجبر على العمل دون تهيئة حالة الحياة الوظيفية أو العمل الذي يقوم به وإهمال جانب الإبداع الإداري لديه سواء كان من خلال تطبيق اللوائح والقوانين الذي يكون مجبراً على تنفيذها وخاصة في الجامعات الحكومية ، ولذا ظهرت في الآونة الأخيرة محاولات بحثية جادة لدراسة تلك المشكلة وذلك عن طريق التعرف على جودة الحياة الوظيفية ، وكذلك التعرف على جوانب الإبداع الإداري عند مسئولي الأنشطة الترويحية .

ويسعى مسئولي الأنشطة الترويحية داخل إدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية إلى تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الجامعي من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وتحقيق الأهداف العامة والنوعية للنشاط الرياضي الذي يستحوذ على قدر كبير من اهتمامات الطلاب في مرحلة التعليم الجامعي ، وفي حدود ما اطلع عليه الكاتب من أبحاث ودوريات عربية وأجنبية تتعلق بموضوعات جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري في المجال الرياضي ، فقد وجد الكاتب موضوع الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تتطرق إلى هذا الموضوع والذي يلقى الضوء على فئة هامة ومؤثرة داخل الجامعات المصرية وهم مسئولي الأنشطة الترويحية ومدى التعرف على حالتهم الوظيفية وتأثير ذلك على الإبداع الإداري داخل إدارات رعاية الشباب.

وفي ظل الظروف الراهنة التي فرضت على النظام الإداري الحالي أن يتسم بالشفافية والمصارحة وتحسين جودة الحياة الوظيفية وتفعيل المشاركة الايجابية ورفع مستوى الإبداع للعاملين وترك الفرصة لإبداء الرأي والمناقشة والحوار ومن خلال عمل الكاتب كأخصائي رياضي بإحدى إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية فانه لاحظ تباين شديد في جودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية من خلال معرفة رضا العاملين عن نجاحهم في العمل وحبهم واحترامهم لمهنتهم ، كما لاحظ أيضـا من خلال المقابلات الشخصية غير المقننة وجود قصور في مستوى جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى بعض الأخصائيين ونظرًا لأهمية العنصر البشرى القائم على تنفيذ الأنشطة الطلابية الرياضية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية فقد قام الكاتب بإجراء هذا الكتاب لمحاولة التعرف على مفهوم وأبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في إثراء الإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية وهو الأمر الذي قد يعود بالنفع على مستوى الأداء وزيادة الفاعلية الإدارية والتنفيذية بالجامعات المصرية.

ومن خلال معايشة الكاتب للأنشطة الترويحية المختلفة التي تنفذ وتدار من خلال إدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية وجد أنه إذا توفر له دراسة عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية سوف تتوفر له فرصة كبيرة لرصد الواقع الفعلي لدى مسئولي الأنشطة الترويحية وانطباعاتهم عن جودة الحياة الوظيفية ومن خلال قراءات الكاتب في هذا المجال وجد أنه يوجد عناصر هامة ومؤثرة في حياة مسئولي الأنشطة الترويحية تتعلق بهم بشكل ملموس كمثال ظروف العمل المعنوية ومشاركة الإدارة للعاملين به في اتخاذ القرارات ، وكذلك إذا ذهبنا إلى دارسة عناصر الإبداع الإداري وجد الكاتب أنه موضوع هام ومؤثر ويستحق الدراسة لما له من جوانب عديدة وتعود بالنفع على كيفية تخطيط وتنفيذ الأنشطة الترويحية وأنه موضوع العصر فقد لاحظ الكاتب أيضا من خلال معايشته لأقرانه بالعمل أن جزء كبير من العمل وتنفيذ الأنشطة يتم بشكل نمطي وتقليدي ويفتقر إلى الإبداع والابتكار ، ورأى الكاتب أن فكرة الكتاب عن وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري سوف تثري الكتاب العلمي بصفة عامة وتزيد - في حدود ما توصل إليه - من كفاءة وقدرة مسئولي الأنشطة الترويحية على إتمام أعمالهم بصورة فعالة وايجابية .

أهمية الكتاب والحاجة إليه :

١- تعتبر الدراسة الحالية في حدود علم الكاتب من أوائل الدراسات التي تتناول علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية.

٢- تحاول هذه الدراسة تناول جانب خاص وحديث في البحوث والدراسات التي تناولت الحياة الوظيفية في المجال الرياضي وكذلك جانب الإبداع الإداري حيث لاحظ الكاتب ندرة الدراسات العربية الذي تناولت هذين الجانبين.

٣- يتوقع الكاتب أن تسهم هذه الدراسة في فهم طبيعة جودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية في الجامعات المصرية الحكومية مما يمكنهم من تهيئة الظروف التي تساعدهم على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وهو ما ينعكس في نهاية الأمر على كفاءة تلك الجامعات.

٤- دراسة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية والواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية الحكومية .

٥- قد يساهم في التعرف على أهم الايجابيات والسلبيات حول موضوع جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

الأهداف :

يهدف الكتاب إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال دراسة ما يلي :

١- الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

٢- الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

٣- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

٤- التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

التساؤلات :

١- ما الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟
٢- ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية؟
٣- ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟
٤- ما التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

المصطلحات الواردة بالكتاب :

- جودة الحياة الوظيفية :

مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

- الإبداع الإداري :

العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها، ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره وتعبيره عن تفرده ، ويعد نوع من أنواع النشاط الإنساني.

- الترويح :

هو ظرف انفعالي ينتاب الإنسان وينتج من الإحساس بالوجود الطيب في الحياة ومن الرضا وهو يتصف بمشاعر كالإجادة والانجاز والنجاح والسرور ويقوم بدعم الصورة الايجابية للذات وتحقيق الأغراض الشخصية وهى أنشطة مستثمرة للفراغ مقبولة اجتماعياً.

- الأنشطة الترويحية :

طريقة حياة وأسلوب معيشة يتميز بأنه يحوي نشاط بكافة صوره سواء كان نشاط عنيف مثل الألعاب العنيفة أو نشاط هادئ مثل سماع الموسيقى ويتعدد النشاط الترويحي بتعدد اهتمامات الأفراد وعند انتقال الأفراد من ممارسة نشاط إلى آخر يوفر لديه التجديد والشعور بالسعادة مما يتطلب من الفرد أن يكون ملماً بنشاطات ترويحية كثيرة لتحقيق سمة التجديد والتطوير.

- مسئولي الأنشطة الترويحية:

هو أخصائي النشاط التي تقع وظيفته بالإدارة العامة لرعاية الشباب والكليات بالجامعات المصرية الحكومية ، والقائم على تنفيذ الأنشطة الترويحية الآتية :(الرياضية - الفنية – الاجتماعية – الثقافية – العلمية – الأسرية – الجوالة والخدمة العامة).

أولا: الإطار النظري:

أ- جودة الحياة الوظيفية

- **مفهوم جودة الحياة الوظيفية**

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيضا لمعدلات أجورهم بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

وقد أشار محمد حسين (٢٠١١م)إلى جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة العمليات المخططة والمتكاملة والمستمرة في الأجلين القصير والطويل والنابعة من ثقافة المنظمة والتي تستهدف تحقيق التوازن مابين أهداف العاملين الشخصية والأهداف التنظيمية.(٥٣: ٩٧)

ويعرفها ويرثير وديفيس *Werther& Davis*(٢٠٠٢م)هي إتاحة ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة ، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

كما أشار سيد جاد الرب (٢٠٠٨م) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

بينما يراها دونج-جين لى *dong-jin lee*(٢٠٠٧م)وآخرين من وجهة نظر أخرى تعتمد بشكل ما على هرم الحاجات لماسلو *maslow* حيث يعرفونها على أنها هي رضا العاملين عن سبعة حاجات رئيسية وهى :

١- حاجات الأمان الوظيفي والرعاية الصحية.
٢- الحاجات المالية والأسرية .
٣- الحاجات الاجتماعية.
٤- حاجات الاحترام.
٥- حاجات تحقيق الذات .
٦- حاجات المعرفة.
٧- الحاجات الجمالية (الإبداع).

ويشير عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م)أن جودة الحياة الوظيفية يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية وذلك على النحو التالي:

- ✓ تسعي جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بها.
- ✓ تمثل جودة الحياة الوظيفية عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات
- ✓ تمثل جودة الحياة الوظيفية أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءًا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- ✓ ضرورة مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن الوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.

- **أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية:**

يرى كلا من كيرش وآخرون *karashb.booske and b.sainfort*(٢٠٠٥م) أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

١- خفض هيكل تكاليف المنظمة من خلال خفض تكاليف ترك الوظيفة.
٢- تحقيق الالتزام التنظيمي.
٣- خفض معدل دوران العمالة .
٤- الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسويقية بإنتاج منتجات عالية الجودة بسعر أقل.

وتتميز الشركات التي تحافظ على تحقيق جودة حياة العمل ببعض الخصائص ، ولقد اعتمد تدرج مجلة فورشين *Fortune Magazine*على

قائمة تضم ستة معايير لكل منها مجموعة من المتغيرات والعناصر الفرعية وتتمثل تلك المعايير فيما يلي :

١-الأجور والمزايا.

٢ - الفرص المتاحة للنمو.

٣ - الأمن الوظيفي.

٤ - الشعور بالفخر للعمل بالوظيفة والشركة.

٥ - الانفتاح والعدالة.

٦ - الصداقة والزمالة.

ويشير كلا منستيفن بولمانس وباربرا بيهيم *stevenpoelmans and Barbarabeham* (٢٠٠٨م)إلى أنه يمكن النظر إلى أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من منظور تسويق يتنافس حيث يشير إلى أن أهم أهدافها تكمن في:

- ✓ زيادة الرضا الوظيفي .
- ✓ خفض معدل دوران العمالة .
- ✓ زيادة جودة العلاقات بين العاملين ورؤسائهم والعاملين وزملائهم.

وقد يؤدى هذا الأمر إلى زيادة الايجابية لدى العاملين في صورة ما يلي :

- ✓ زيادة جودة منتجات المنظمة (سلع / خدمات) .
- ✓ زيادة قدرة المنظمة في التحكم في هيكلة التكاليف .
- ✓ زيادة قوة الاتصالات التنظيمية مما يؤدى إلى زيادة معدل الاستجابة للتغيرات السوقية ، الأمر الذي يؤدى إلى تقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية أو سعر أقل أوفي الوقت الذي يناسب العميل .

وقد قام البعض بدراسة استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة أفضل للعاملين ، وخلص الكاتب إلى ضرورة توفر عدة أدوات حتى تتحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين تمثلت تلك الأدوات في المشاركة في اتخاذ القرارات والعوائد والأجر وجماعات الوظيفية والسلوك الإشرافي وتكامل الوظيفة والأمان الوظيفي والمعلومات.

ولدراسة عبد الحكيم رضوان وأحمد برقعان (٢٠٠٢م) قد أظهرت دراستهما أن أقل مصادر الرضا عن الوظيفية عند المعلمين في مجال التطبيق تكمن في انخفاض الأجور والمكافآت المادية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين عن جودة الحياة الوظيفية نتيجة عاملي الجنس

والتخصـــص ، في حين توجد فروقا حقيقية في جودة الحياة الوظيفية تبعا لسنوات خبرة المعلمين .

بينما يرى لايرو أكوببيس*laurel.koppes* (٢٠٠٨م)أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن ذكرها في ما يلي :

١- زيادة معدل الإنتاجية .
٢- زيادة حفز العاملين.
٣- زيادة الأداء المالي للمنظمة .
٤- خفض معدل دوران العاملين .
٥- استقطاب المهارات العالية.
٦- خفض معدل الغياب عن الوظيفية.
٧- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة .
٨- زيادة معدل الرضا العاملين .

- **أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية**

تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر إليها من وجهة نظر المنظمات حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي وإلتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة والولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الإنتاج وخفض التكاليف. بينما يرى م.جوزيف سيرجى *Joseph SergeyM.*(٢٠٠٨م)أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ترجع أهميته إلى وجود علاقة تبادلية وطردية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية فكلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي زادت حياته الشخصية جودة فعلى سبيل المثال زيادة أجور وحوافز الفرد إنما ينعكس على زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح. وقد تتعلق جودة الحياة الوظيفية بكافة جوانب الوظيفية وتشارك فيها جميع الإدارات والأقسام الموجودة داخل المنظمة وتتميز بالاستمرارية وتراعي أن من أهم التوازن بين حياة العامل الشخصية وحياته الوظيفية ، كما أن أهم خصائص المنظمات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية هي :

١- مشاركة أكبر للعاملين.
٢- حساسية أعلى لقضايا الوظيفة والعائلة.
٣- اتصال داخلي فعال.
٤- مشاركة أكبر في الثروة والعائد.

وتحقق برامج الجودة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين، وهذا ما يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لأن تحقيق جودة الخدمة تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة وهذا ما يبرز حجم الترابط والتكامل بين برامج الجودة الداخلية أو جودة الحياة الوظيفية وبرامج وسياسات التسويق الداخلي.

- **أبعاد جودة الحياة الوظيفية**

يرى فان ليير و ادوارد جيلين *van lauar & Edwardsjulian a.* (٢٠٠٧م) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر تأثير معنوي على سلوك وأداء العاملين يمكن حصرها في الأبعاد التالية:

١- خصائص الوظيفة.
٢- العلاقة مع زملاء الوظيفة.
٣- ضغوط الوظيفة.
٤- توازن الحياة الشخصية والوظيفية.
٥- ظروف الوظيفة المادية.
٦- الحرية في الوظيفة وإتخاذ القرار.

وقد أوضحوا من خلال دراستهم التي أجروها أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية لا يتوقف فقط على إطار الوظيفية ولكن يمتد إلى حياتهم الشخصية وأن هناك تأثير متبادل مابين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

ويشير بعض الباحثين إلى أهمية الأداء الوظيفي في الحياة الوظيفة من خلال الكتاب عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات إشراك العامين في وضع السياسات بصورة أكبر والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ، وكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف في مجملها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ويشير كلا من ارمينو وميجيل *armenio and Miguel*(٢٠٠٨م)إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن النظر إليها من منظور تنظيمي ومعنوي في آن واحد بحيث تضم :

١- العدالة التنظيمية.
٢- قوة وسرعة وصدق الاتصالات التنظيمية.
٣- الفرصة في التعلم والترقي في المنظمة .
٤- روح المودة السائدة داخل الوظيفية.
٥- الثقة في الرؤساء ودعمهم لمرؤوسيهم .
٦- التوازن مابين الحياة الوظيفية والشخصية .

ويتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.(٦٣ :١٠٥)

ويذكروايني ف كاسييو *WayneF.Cascio*(٢٠٠٦م)أن إحدى الشركات الكبرى وهى *(Adoloph Coors Company of Golden)* قد حددت بعض الأبعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية فيما يلي :

١- ضمان الوظيفة وتصميم مكان العمل .
٢- الاتصالات الفعالة.
٣- إدارة الصراع داخل الإدارة.
٤- تنمية المسار الوظيفي.
٥- مشاركة العاملين.
٦- المكافآت العادلة.
٧- البيئة الآمنة.
٨- الرعاية الصحية.
٩- الاعتزاز والافتخار بالوظيفة في المنظمة.

وقد ركزت دراسة ادفيردسون و جيستافسون *Edvardsson& Gustavsson* (٢٠٠٣م) على الأبعاد التالية لتحقيق الجودة في بيئة الوظيفية:

١- القدرة على السيطرة في موقف العمل.
٢- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.
٣- بيئة عمل مادية آمنة.
٤ – القدرة على تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية عبر العمل.

وقد أشار عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م )إلى ستة عوامل وأبعاد لجودة الحياة الوظيفية هي كالتالي:

١- ظروف بيئة الوظيفة المعنوية.
٢- خصائص الوظيفة.
٣- الأجور والمكافآت.
٤- جماعة العمل.
٥- أسلوب الرئيس في الإشراف.
٦- المشاركة في القرارات.

ويذكر ماثيس سكيلتس وآخرين *w.mathisschults*(٢٠٠٦م)في أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تكون لها عدة أوجه منها التنظيمي والمعنوي بالإضافة إلى ثقافة المنظمة بحيث تضم ما يلي :

١- وضوح وقوة الاتصالات التنظيمية.
٢- وضوح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
٣- سيادة ثقافة فرق الوظيفية بالمنظمة .
٤- الفرصة في الاستمرارية في التدريب .
٥- وضوح الدور.
٦- العلاقات داخل الوظيفية.
٧- نظم التعويض بالمنظمة .
٨- دعم الرؤساء للمرؤوسين .

بينما يرى كلا من ي . كاندسيمى اندريا و انشيرى سيركيمار *Y.Kandasamyindira, ancherisreekumar*(٢٠٠٩م) أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر تنظيمية وتسويقية هي :

١- خصائص الوظيفة .
٢- توافق العامل ووظيفته .
٣- الصورة الذهنية عن المنظمة في المجتمع المحيط بها .
٤- سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
٥- العلاقة بين العاملين بالمنظمة .
٦- نوعية العملاء المتعاملين مع المنظمة .
٧- الظروف المادية للعمل .
٨- توازن الحياة الوظيفية والشخصية .

ويرى كلا من بان اكسيوفي وكين كيون *pan xiaofu and qinqiwen* (٢٠٠٧م)أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي :

١- الفرصة في التدريب والترقي .
٢- الظروف المادية للعمل .
٣- طبيعة الوظيفة .
٤- الأجور.
٥- نمط الإشراف .

ب- الإبداع الإداري:

- **مفهوم الإبداع الإداري**

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدعي بدعه بدعاً وابتدعه أنشأه وبدأه وأبدعت الشيء أي لأعلى مثال قبله، وفلان أبدع في هذا الأمر أي لم يسبقه أحد.

أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

والإبداع بالمفهوم التقليدي(الكلاسيكي – القديم) مزج بين القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، وخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كان النتاج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ويشير البعض إلى الإبداع الإداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء مميز ، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو التفكير الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

في حين يوضح كلا من إبراهيم جمعان ، نافذ يعقوب(٢٠٠٣م) أن الإبداع بالمفهوم التربوي بأنه عملية تساعد المتعلم على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات، وتحديد جوانب النقص والثغرات في المعلومات ، وتحديد مواطن الصعوبة والكتاب عن حلول وصياغة فرضيات من أجل التوصل إلى نتائج جديدة.

ويعرفه عبد الله السليم(٢٠٠٢م)بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والفكر المغاير، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليستخلصه بأفراد ونغيرها .

وتشـــير رندة الزهري(٢٠٠٢م)بأنه: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

والإبـداع *Creation* يعني الإيجـاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكـار، فالإبداع وفقاً للمفهوم النفسي (السيكولوجي) يعني:

١- اكتشـــاف علاقـات ووظـائف جديـدة ووضـــع هـذه المعلومـات وتلـك الوظـائف في صيغة إبداعية جديدة.

٢- خلق شيء ليس من الضروري أن تكون جميع الأشياء جديدة كل الجدة وإنما قد يكون الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة فالمبدع قد يســتعير أفكاراً من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً ويرى فيهـا معـاني جديـدة ولا يتحقق بـذلك خصـــوصـــاً في الفنون الصناعية إلا بعد مجهود ذهني طويل وبالاستعانة بمجموعة كبيرة من الحقائق التي سبق للعمل أن كشف عنها.

ويعرفـه مـأمون عكروش نقلاً عن ميرس ومـاركينس ( *Myers et Marquis*) (٢٠٠٤م) أنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو حدوث ابتكار شـــيء جديد وإنما هو عملية شـاملة و متكاملة تتضـمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة.

والإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظـام جديد للإدارة أو طريقـة جديـدة لحل مـا يجـابـه الفرد والمجتمع من المشكلات فالإبداع له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بســيطا، لذلك فإن التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية لا يعني المطالبة بالوصـــول إلى نتائج من مســتوى الاختراقات الإبداعية وإنما تنمية هذه القدرة بشكل جيد يجعل منها أداة تساعد الفرد على محـاولـة الخروج من تطبيق الأفكار التقليدية، وكذلك للتمكن من إيجاد أفكار وحلول جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة.

- **مستويات التفكير الإبداعي:**

عندما يردد تعبير "الإبداع":فإن أول ما يتبادر إلى ذهن كثير من الناس هو الإنجاز الخارق غير المسبوق ، وبينما وجد عدد من الباحثين يدافعون عن ضـرورة التمييز بين مستويات للإبداع لأن الإبداع مثله مثل أي شـيء آخرين

قسم إلى فئات ومستويات، وقد اقترح البعض خمسة مستويات متسلسلة للإبداع وهي:

١. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
٢. الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية " الجمالية " التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة، والوظائف التي تؤديها، والحاجات التي تشبعها.
٣. الإبداع الاختراعى : ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة، غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها جعلها تأخذ شكلا جديدًا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
٤. الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء،فمثلا لا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.
٥. إبداع الاستحداثات : وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

بينما ذكر توفيق عبد الرحمن وآخرون(٢٠٠٦م)خمس مستويات للإبداع:

- ✓ الإبداع التعبيري: ويسعى إلى تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
- ✓ الإبداع الإنتاجي : ويشير إلى البراعة في التوصل نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج ومثال ذلك تطوير لوحة فنية أو مسرحية شعرية.
- ✓ الإبداع الابتكاري : ويشير إلى البراعة في استخدم المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو مصارف أساسية جديدة، ومثال ذلك ابتكار نظريات في العلم أو الفن ولكن بالاستناد إلى أفكار ونظريات موجودة سابقاً .
- ✓ الإبداع التجديدي : ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم من طلقات وأفكار جديدة كتلك التي

قدمها كوبرينكس *Copernicus* في إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

- ✓ الإبداع التخيلي : وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

وقد أشار رعد الصرن (٢٠٠١م)إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع هي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:**

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع عن غيره هو حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:**

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ، وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ✓ أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل،وأن الحلال إبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ✓ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها إنسجام.

- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ✓ أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

- **الإبداع على مستوى المنظمة:**

هو الإبداع الذي يتم التوصـل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين.
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصـلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الشدة واللين معاً.

وقد أكد حسـين حريم (٢٠٠٢م)على أهمية تطوير وتشـجيع الإبداع على مستوى الجماعات .

فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تسـتدعي تطوير جماعات عمل مبدعة وفي هذا الصـدد أشـار إلى أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل الأربعة التالية-

- ✓ البصيرة أو الرؤية: وتشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشـاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
- ✓ المشـاركة الآمنة : ومن المعروف أن المشـاركة تقلل من مقاومة التحيز لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشـجعان الأفراد على التعبير بحرية

عن أفكارهم بدون إتهام مضـــاد هي الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح.

- ✓ الالتزام بالتميز في الأداء :فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل البناء تظهر أفكار جديدة، وبأن ممثل هذا المناخ فإن الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات الوظيفة وبالتالي تقل احتمالات الإبداع.
- ✓ دعم ومؤازرة الإبداع :فمتى يحدث الإبداع يجب توفير المســـاندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت والموارد.

- **مراحل العملية الإبداعية:**

يعد التصـنيف الذي وضـعه وعرضـه عالم النفس الأمريكي والأس *Wallace* لمراحل العملية الإبداعية من أكثر التصنيفات شيوعا وتداولا واتفق معه في ذلك كل من أو ســبورن *Osborn* وجوردون *Jordan* وفريمان *Freeman* في أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى :الإعداد و التحضير:

هي الخلفية الشـــاملة والمتعمقة في الموضـــوع الذي يبدع فيه الفرد، وفسرها جوردن *Gorden* بأنه مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه. وهي المرحلة التي تبحث فيها المشـكلة من جميع الاتجاهات والتي يكتسـب المرء فيها عن طريق الملاحظة والتذكر مجموعة من الحقائق والكلمات وقواعد التفكير أو ما يسمى "بالتفكير المنظم" .

المرحلة الثانية: الكمون و الاحتضان :

هي حالة من القلق والخوف اللاشـعوري من القيام بالوظيفة والكتاب عن الحلول، وهي أصـــعب مراحل التفكير الإبداعي. ولا يحدث هنا تفكير إرادي أو شـعوري، بل ما يحدث هو سـلسـلة من الوقائع العقلية اللاإرادية أو اللاشـعورية وقد يقضـي المبدع وقت هذه المرحلة في عمل ذهني شـعوري أو نشاطات أخرى أو في الاسترخاء دون أي مجهود عقلي شعوري. ومن ثم فإن هذه المرحلة يجب أن تشتمل على كمية كبيرة من الاسترخاء الذهني الفعلي.

المرحلة الثالثة : مرحلة الإشراق:

فيها تظهر الأفكار بطريقة مفاجئة وغير متوقعة، أي أن تحدث ومضة فورية لا تستطيع أن تؤثر فيها-كما يقول والأس- بأي مجهود إرادي مباشر، وهي تحدث بعد عدد كبير من المحاولات والتداعيات غير الناضـجة. وهذه الومضـة هي التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وربما تلعب الظروف المكانية والزمنية والبيئية المحيطة دورًا في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بأنها لحظة الإلهام.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحقيق:

هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية أي أن الإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف فكرًا أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.

بينما ذكر سليم بطرس (٢٠٠٦م) ومحمد الصيرفي (٢٠٠٣م) أربعة مراحل أساسية للإبداع وهم :

- **مرحلة التشبع:**

وهي التعرف على المشـكلة بصـورة مفصـلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

- **مرحلة التفكير العميق :**

وهو التفكير المركز على المشـكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسـة الأفكار والافتراضـات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

- **مرحلة التأمل :**

يمثل اختمار المشـكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

- **مرحلة التحقق :**

هنا يتم توضـيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام، وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة، وتكيفها بصورةُ تلائم تلك الخصائص، وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ .

وذكر كارل جومان (٢٠٠٠م)ست مراحل للعملية الإبداعية وهي:

- **مرحلة الإعداد :**

تحدد الأعمال الأساسية وجمع الأبحاث والمعلومات عن خلفية الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء وتسمى هذه المرحلة عادة التحضير أو أداء الواجب المنزلي.

- **مرحلة الاندماج مع المشكلة :**

هنا يستوعب الفرد المشكلة أو الموقف بالكامل والاندماج هو المرحلة التي ينغمس الفرد فيها تماما في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي قام بجمعها، وهذا هو وقت معالجة مختلف مجموعات الأفكار والحافز أن يسمح لجميع العناصر غير العادية وغير المترابطة بالتجمع داخل تفكيره .

- **مرحلة احتضان المشكلة :**

بعد أن قام العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة إلى أقصى حد، فيكون قد حان الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن وتركها تختمر هناك وهذا هو وقت تأجيل التفكير في المشكلة" النوم عليها" والانشغال بموضوع مختلف في مرحلة الاحتضان يدرس العقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب يجب أن نؤمن بأن العقل الباطن هو أرض بالغة الخصوبة لاحتضان عملية الإبداع.

- **مرحلة الوصول إلى حل :**

مع بعض الحظ تؤدي مرحلتا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول إلى الحل وظهور الإجابة فجأة في صورة فكرة أو حدس وتطفو إلى العقل الواعي، وتأتي إليك من حيث لا تعلم.

- **مرحلة التقييم :**

هو اختيار الأفكار باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية ومرحلة التقييم هي وقت الحصول على المعلومات الاسترجاعية، واختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأولي، وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية، والحصول على الدعم اللازم لها.

- **مرحلة التطبيق :**

تكون بوضع الفكرة موضوع التنفيذ وهذه هي المرحلة النهائية وهي ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية. تلك هي المرحلة التي تجعل الفكرة الإبداعية أكثر من مجرد خاطرة عابرة والتطبيق يعني أن الفكرة أصبحت مفيدة وقيمة وذات معنى.

- **عناصر الإبداع الإداري**

أن هناك عناصر ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع وهذا ناتج عن تعدد وجهات النظر للعلماء والمتخصصين، وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن عناصر الإبداع كالتالي:

- **التخيل:**

وهي مقدرة الفرد على التصور والإتيان بكل ما هو جديد ومتميز.

- **القدرة على التحليل والتركيب :**

ويقصد بها أي إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختبار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

- **القدرة على التنبؤ بالنتائج.**

القدرة على توقع أحداث تأسس على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات معينة تم عملها.

- **الإسهاب:**

التحدث عن الأزمة بأكبر قدر ممكن من الأفكار والكتاب عن التفاصيل من أجل اكتشاف البدائل.

- **التقييم:**

الحكم على نوعية الفكرة اعتمادًا على معايير محدده مما يؤدى إلى دعم الفكرة أو رفضها وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها ويدافع عنها.

كما اتفقت بعض الدراسات التربوية والعلمية على أن الإبداع يتكون من العناصر الأساسية التالية :

١- الطلاقة .
٢- المرونة .
٣- الأصالة .

والفرد المبدع هو الذي يمتلك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها في سلوكه وبدونها لا يمكننا للتحدث عن وجود إبداع وهي :

- **التحسس للمشكلات :**

قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدها تحديدًا دقيقًا ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج والآثار التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة؛ لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد .

- **الطلاقة:** وتنقسم إلى :

✓ الطلاقة الفكرية :القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
✓ الطلاقة اللفظية : القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل لذات المعاني المختلفة.
✓ طلاقة التداعي :القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.
✓ الطلاقة التصورية :القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

- **الأصالة:**

هي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة توسيع الاهتمام وتقبل الغامض ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة.

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، ومنها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج .يمكن أن تترتب على الموقف.

- **المرونة :**

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وتقسم المرونة إلى قسمين هما :

- **المرونة التلقائية أو العفوية :**

وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

- **المرونة التكيفية :**

وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطريقته وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والكتاب عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

- **مواصلة الاتجاه نحو الهدف:**

هو قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسته واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبع هو السير في اتجاهه و محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يرتكز على الوعي والإدراك والتوجه نحو المستقبل ،ومواصلة الاتجاه نحو الهدف تقوم على أبعاد أساسية هي:

- ✓ المواصلة الخيالية :تتمثل في الجهد الحدسي و الاستبصاري والتنبؤي.
- ✓ المواصلة العقلية : من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.
- ✓ المواصلة الوجدانية : وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.
- ✓ المواصلة البدنية :وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية) حيث يكون الفرد قادرًا من الناحية البدنية على الوظيفية على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.
- ✓ المواصلة الزمنية : أي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل مّتسق لأطول فترة ممكنة.

- **معوقات الإبداع الإداري**

يذكر على الحمادى (٢٠٠٠م)أن معوقات الإبداع الإداري قد يكون منها ظاهر وبعضها خفي ، وبعضها مباشر والأخر غير مباشر ، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات خُلقية أو غير خُلقية في ذات الإنسان.

وقد قسم طارق السويدان ومحمد العدلوني (٢٠٠٤م) معوقات الإبداع إلى أربعة معوقات هي:

١-المعوقات النفسية :

- ✓ الخضوع للطرق المألوفة في الحلول، ومقاومتنا للتغير.
- ✓ الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس.
- ✓ نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا.
- ✓ الخوف من الخط أو التقريع واللوم والسخرية.وعدم الجرأة في إعلان الرأي.
- ✓ المخالف مادام الجميع متفقين على غيره.

- **المعوقات الذهنية :**

- ✓ السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ.
- ✓ إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة، غير المتأنية.
- ✓ ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.
- ✓ عادات التفكير والنمطية.

- **معوقات بيئية داخلية (الأسرة والمدرسة) :**

- ✓ السخرية تعيق الإبداع داخل الأسرة والمدرسة ويفضل التشجيع والتوجيه.
- ✓ غياب التشجيع المناسب في المواقف المختلفة يضعف الدافعية للإبداع.

- **معوقات بيئية خارجية(الوظيفية والمجتمع) :**

- ✓ جو الإدارة الرديء .
- ✓ التضييق الإداري .
- ✓ عدم كفاية المصادر والموارد .
- ✓ الضغط النفسي والضغط الزمني وقيود الوقت.
- ✓ التركيز على المحافظة على الوضع القائم.

- ✓ قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.
- ✓ طريقة تقسيم الوظيفية الجامدة.والاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل.
- ✓ عدم وجود تسهيلات وعد بوجود حوافز.
- ✓ طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي.

وأضاف فتحي جروان (٢٠٠٣م)أن معوقات الإبداع من الناحية الشخصية، ويقصد بالمعوقات الشخصية تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي وأهمها:

- ✓ ضعف الثقة بالنفس
- ✓ الميل للمجاراة بالامتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية.
- ✓ الحماس المفرط يؤدي إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة.
- ✓ التشبع يعنى الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي التشبع قد يؤدي إلى إنقاص الوعي بحيثيات الوضع الراهن وعدم دقة المشاهدات والتشبع حالة مضادة للاحتضان أو الاختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة .
- ✓ التفكير النمطي : ويقصد به ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة والتمسك بالاستعمالات المألوفة للأشياء.

وقد اتفق مجموعة من الباحثين على المعوقات التالية :

١ -الشعور بالنقص والإيحاءات السلبية .
٢ -عدم الثقة بالنفس.
٣ -الخوف من الاستهزاء والإحراج والنقد والسخرية.
٤ -ضعف الهمة والرضا بالوضع الحالي.
٥ -ضعف نفسية التحدي والمجازفة.
٦ -الخجل والاستحياء من الرؤساء.
٧ -الخوف من الفشل.
٨ -سرقة جهود الآخرين وأفكارهم.
٩ -جهل الرؤساء وجمود تفكيرهم ومحاربتهم للأفكار الإبداعية والتغيرية.

١٠– انعدام التشجيع وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين ماديا ومعنويا.
١١– عدم استغلال الأوقات.
١٢– الرضا بالواقع والاطمئنان له والركون إليه.
١٣– الجمود على الخطط والقوانين والأنظمة والإجراءات وعدم المرونة.
١٤– عدم وجود الوقت الكافي لدراسة الأفكار وتمحيصها وتطويرها.
١٥ – عدم استشعار المسؤولية.
١٦– الضغوط الغير مرغوبة.
١٨– عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
١٩ – شلل نصفي في الأنظمة المكونة للنظام.

ج: الأنشطة الترويحية :

- **الترويح :**
- **المفهوم:**

منذ وجود بدء الإنسان على وجه الأرض كان يقتصر وقته في الكتاب عن المأكل والملبس وأن يحمى نفسه من الحيوانات المفترسة، وبمرور الزمن أصبح الإنسان يتمتع بوقت متسع بعد انتهائه من الأعمال الضرورية، فبدأ يطارد الحيوانات ويقلد الطيور، وهكذا بدأ النشاط الترويحي في حياة الإنسان.

وإذا نظرنا إلى مصطلح كلمة الترويح *Recreation* يعنى إعادة الخلق وأنه يتكون من مقطعين هامين، المقطع الأول (Re) يعنى إعادة بينما المقطع الثاني (*creation*) يعنى الخلق ويفهم أيضا مصطلح الترويح لدى الأذهان على أنه الانتعاش والتجديد .

ويذكر أمين الخولى وكمال درويش (٢٠٠١م) أن الترويح هو ظرف انفعالي ينتاب الإنسان وينتج من الإحساس بالوجود الطيب في الحياة ومن الرضا وهو يتصف بمشاعر كالإجادة والانجاز والنجاح والسرور ويقوم بدعم الصورة الايجابية للذات وتحقيق الأغراض الشخصية وهى أنشطة مستثمرة للفراغ مقبولة اجتماعياً .

وترى تهاني عبد السلام (١٩٩٣م) الترويح أنه طريقة حياة وأسلوب معيشة يتميز بأنه يحوى نشاط بكافة صوره سواء كان نشاط عنيف مثل الألعاب العنيفة أو نشاط هادئ مثل سماع الموسيقى أو قراءة الكتب، ويتعدد النشاط الترويحي بتعدد اهتمامات الأفراد وعند انتقال الأفراد من ممارسة

نشـاط إلى آخر يوفر لديه التجديد والشـعور بالسـعادة مما يتطلب من الفرد أن يكون ملماً بنشاطات ترويحية كثيرة لتحقيق سمة التجديد والتطوير.

- **مميزات ممارسة الأنشطة الترويحية**

- **المميزات الفسيولوجية للأنشطة الترويحية**

توجد بعض المميزات الفسـيولوجية التي تسـاعد الفرد على ممارسـة الأنشطة الترويحية بشكل مؤثر وفعال وهى تتلخص في الآتي :

- ✓ تنمية قوة وتناسق ومرونة عضلات الجسم والتوافق العضلي العصبي.
- ✓ رفع مستوى الحيوية والجلد ومقاومة التعب .
- ✓ التخلص من الضغط العصبي والعمل على الراحة .
- ✓ رفع كفاءة أجهزة الجسم المختلفة.
- ✓ التخلص من الطاقة الزائدة .
- ✓ يعتبر ممارسة الأنشطة الترويحية من أفضل وأرقى الوسائل للراحة والاسترخاء.

- **المميزات الاجتماعية للأنشطة الترويحية**

تسـاعد المميزات الاجتماعية الفرد الممارس للأنشـطة الترويحية في تواجده في حياة تتسم بالفعالية والبهجة والرقى :

- ✓ توفر فرص عديدة لتبادل الآراء واكتشـاف ورغبات جديدة وتكوين صداقات حميمة .
- ✓ تنمية الفرد من الناحية الاجتماعية وتدعيم الاتجاهات السـليمة كالعدل والصدق والتعاون .
- ✓ الشعور بالاطمئنان والثقة والتوجيه الذاتي .
- ✓ إتاحة الفرص للتدريب على اتخاذ وإصدار القرارات .
- ✓ تهيئة الفرصة للممارس للشعور بالكيان والروح الرياضية .

- **المميزات النفسية للأنشطة الترويحية**

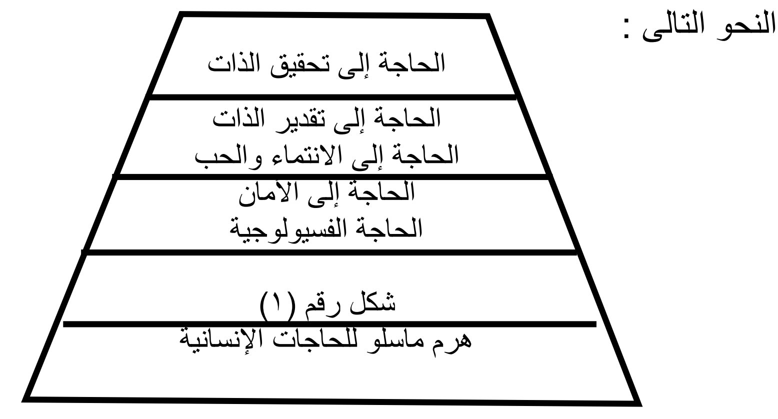
توفر الأنشطة الترويحية كثيراً من المميزات النفسية منها :

- ✓ رفع مستوى الصحة العقلية .
- ✓ عدم التمادي في أحلام اليقظة .
- ✓ التوازن بين الاستقلالية والتبعية للممارس .
- ✓ تنمية الصفات الاجتماعية كالتعاون والمنافسة .
- ✓ التخلص من الميول العدوانية في ظروف محددة مقبولة .

- ✓ تنمية النضـــج العاطفي لدى الممارس من خلال مواقف عديدة تنشـــأ أثناء ممارسة الأنشطة الترويحية.
- ✓ تنمية الثقة بالنفس والقضــاء على الخجل والشـعور بالسـعادة وتحقيق النجاح .

- **هرم ماسلو (مستويات الحاجات الإنسانية)**

وقد رتب ماسلو *Maslow* الحاجات الإنسانية بطريقة تصاعدية على النحو التالى :



شكل رقم (١)
هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

الحاجات الفســـيولوجية: وهى تمثل في الأكل والنوم والمأوى والصحة والراحة .

- ✓ حاجات الأمان : وتشـــمل الأمان والتحرر من الخوف، الوقاية من الأخطار .
- ✓ الحاجات الاجتماعية : وهى الحاجة إلى إقامة علاقات صـــداقة مع الآخرين والانتماء إلى جماعات مختلفة .
- ✓ حاجات تقدير الذات : وتحتوى على الحاجات المرتبطة بالثقة بالنفس والقدرة على الانجاز والتقدير من الآخرين .
- ✓ حاجات تحقيق الذات : وهى الحاجات المتمثلة في النجاح والتعبير عن الذات والقدرة على الإبداع والابتكار.

بينما يرى البعض حاجات الفرد إلى الترويح على النحو التالي :-

الحاجات الفسيولوجية :

يوجد الكثير من التأثيرات الايجابية على النمو العضوي للفرد المشارك في أوجه مناشط الترويح بانتظام ومن أهم هذه التأثيرات هو الحصول على قوام معتدل ورشيق وزيادة مرونة وكفاءة مفاصل الجسم ورفع كفاءة عمل الجهازين الدوري التنفسي وزيادة السعة الحيوية للفرد مما يساعد على الحصول على حاجاته الفسيولوجية في صحة جيدة بعيداً عن المرض أو الإرهاق .

الحاجات النفسية (الحاجة إلى الأمان - الحاجة إلى الانتماء والحب)

ومن أهم الأنشطة الترويحية التي تقوم على إشباع الحاجات النفسية للفرد الحفلات والرحلات الاجتماعية ورحلات الخلاء وحفلات أعياد الميلاد، وذلك لأن رغبة الفرد للانتماء والأمن رغبة أبدية وقوية في مختلف مراحل عمره ومما يشبع الرغبة للانتماء أيضا مهرجانات الفرق الرياضية والغناء الجماعي وأندية الهواة لمختلف الأنشطة .

الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى تقديرات الذات – الحاجة إلى تحقيق الذات) :

يتيح قدراً كبيراً من فرص تقدير وتحقيق الذات التي تمكن الفرد من مواجهة المصاعب والمشكلات التي يقابله الفرد في حياته، وتتمثل أنشطة الترويح التي تسهم في تقدير الذات وتحقيقها الاشتراك في الأنشطة التي تتصف بالمخاطرة ومغامرات الخلاء وهى تتيح فرص مواجهة وتحدى لأفراد آخرين حيث المنافسة الشريفة والخبرة الفعالة .

وعند إشباع هذه الاحتياجات التي سبق ذكرها في هرم ماسلو يكون لممارسة الأنشطة الترويحية دور هام ومؤثر في إشباع حاجات الفرد وخاصة تلك التي لا يمكن إشباعها من خلال العمل أو أثناء الالتزامات بواجبات، فالترويح له دور هام للتقليل من التوتر العصبي والنفسي والصراعات النفسية الناتجة من ظروف الحياة العصرية والتي تعد من أمراض العصر المرتبطة بالأمراض العقلية والنفسية وهى ناتجة عن كتب الرغبة في إشباع بعض الميول والاتجاهات ولذا فممارسة الأنشطة الترويحية أثناء وقت الفراغ تعيد التوازن النفسي للفرد وتحقق وتشبع الحاجات الإنسانية لديه .

ولقد اتفق كلاً من تشارلز بيوتشر وتهاني عبد السلام(٢٠٠١م)على أن كل فرد في حاجة إلى أن يتجهز لا لشغل وظيفة معينة فقط بل أيضا

لاســـتثمار وقت فراغه بطريقة بناءه تعود عليه بالنفع، وأن لكل فرد الحق في إشباع حاجاته سواء كانت هذه الحاجات أولية أو ثانوية.

- **الأهداف التربوية للترويح في الجامعات :**

يشــير كلاً من محمد الحماحمى، وعايدة عبد العزيز (١٩٩٨م)إلى أن التعليم له دور هام في تحقيق أهداف التربية، كما أن الترويح أهدافاً يسعى إلى تحقيقها تمشياً مع فلسفة التربية وهى

- ✓ إشباع ميول وحاجات المتعلمين للمناشط التربوية .
- ✓ تنمية اتجاهات المتعلمين نحو مناشط أوقات الفراغ والترويح .
- ✓ تنمية حيوية المتعلمين أثناء اليوم الدراســي من خلال اشــتراكهم في المناشط المختلفة للترويح .
- ✓ اكتشاف المواهب المختلفة في مجالات الترويح .
- ✓ تنمية الروابط الاجتماعية والصداقات بين المتعلمين .
- ✓ تزويد المتعلمين بالمعرفة والقيم المصاحبة للنشاط .

ب : الدراسات السابقة :

- **أولا : الدراسات العربية :**

١. دراســة أســامة البلبيســى (٢٠١٢م) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، اســتهدفت الدراســة التعرف على مســتوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، واســتخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الكتاب على منظمة غير حكومية ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات هي الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة ووجود فروق ذات دلالة إحصــائية في اســتجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفيــة وأثرهــا على الأداء الوظيفي للعــاملين في المنظمــات غير الحكومية في قطاع غزة لصالح النوع .
٢. دراســة محمد حســين (٢٠١١م) بعنوان نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في مجموعات شركات مصر للطيران، استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في مجموعات شــركات مصــر للطيران اســتخدم الدارس المنهج

الوصـفي، واشـتملت العينة على (٢٧٠) عامل، وكانت أهم أدوات جميع البيانات الاستبيان وتوصل إلى أهم النتائج بأنه لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران.

٣. دراسـة نضـال رشـيد (٢٠١١م) بعنوان نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في مجموعات شـركات مصـر للطيران،اسـتهدفت الدراسـة التعرف على واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية، استخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على(٢٦٧) عاملاً وعاملة و (٣٧٢) من الأطباء والصـيادلة من مختلف مصـانع الأدوية، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين واقع ثقافة الإبداع وبين الأداء التسويقي للشركات الدوائية الفلسطينية بحيث كلما تحسـن الواقع الداعم للبيئة الإبداعية تحسـن الأداء التسـويقي للشـركة والعكس صحيح .

٤. دراسـة توفيق عطية (٢٠٠٩م) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة، استهدفت الدراسة التعرف على واقع الإبـداع الإداري وعلاقتـه بـأداء المـديرين العـاملين بوزارات قطاع غزة ، استخدم الدارس المنهج الوصـفي ، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٥) من مديري وزارات قطاع غزة ، وكانت أهم أدوات جمع البيانـات الاسـتبيان ، وتوصـل إلى أهم النتـائج أن عينـة الكتـاب يمتلكون جميع القدرات المميزة للشـخصـية المبدعـة بدرجـة عـاليـة والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

٥. دراسـة سـمير أحمد (٢٠٠٩) بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليـات تـأهيـل المعلمين العربيـة من وجهـة نظر المحـاضـرين فيهـا، اسـتهدفت الدراسـة التعرف على مسـتويات الثقافة التنظيمية السـائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية وعلاقتها بمستويات الإبداع الإداري السائدة من وجهة نظر المحاضـرين فيها ، اسـتخدم الدارس المنهج الوصـفي ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات اسـتمارة الاسـتبيان ، وتوصـلت إلى أهم النتـائج أن الثقافة التنظيمية السـائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية قد

حققت مستوى مرتفع في جميع المجالات ، وان الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية قد حقق مستوى مرتفع في جميع المجالات .

٦. دراسة أريج محمد (٢٠٠٨م) بعنوان الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، استهدفت الدراسة التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديري ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة واستخدمت المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة على مديري ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة مكة المكرمة وبلغ عددهم (٢٩٢) فرد وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسط والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

٧. دراسة محمد علي الليثى (٢٠٠٨م) بعنوان الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، استهدفت الدراسة التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت العينة على مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم ١١٥ مديرا ، وكانت أهم أدوات جميع البيانات الاستبيان، وتوصل إلى أهم النتائج أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العاصمة المقدسة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

٨. دراسة مؤمن عبد الواحد (٢٠١٠م) بعنوان أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة ،استهدفت الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة، استخدم الدارس المنهج الوصفي ، واشتملت العينة على (٥٠)

موظف ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج أن تصميم مكان العمل له تأثير على أداء ديوان الموظفين العام متمثلا في الأثاث والإضاءة الجيدة ودرجة الحرارة .

٩. دراسة أحمد عزمي (٢٠٠٥م) بعنوان دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين،استهدفت الدراسة التعرف على الأساليب التي يمكن للنقابات إتباعها لتحسين الحياة الوظيفية للعاملين داخل المنظمات وخارجها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على (٤١٥) نقابي ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج أن مشاركة العاملين الوظيفية إنما يساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة .

١٠. دراسة محمد جلال (٢٠٠٥م) بعنوان جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء دراسة تطبيقية ، استهدفت الدراسة تحديد مدى تأثير جودة العمل على أداء الوحدات ذات الطابع الخاص، واستخدم المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٣٨) من العاملين الدائمين و(٣٦٣) من العاملين المؤقتين، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان وتوصل إلى أهم النتائج وجود تأثير معنوي وجوهري لجودة حياة العمل لكل من قوة الخبرة وقوة المكانة والقوة المرجعية على جودة حياة العمل .

١١. دراسة محمد الخندقجى (٢٠٠٥) بعنوان العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصلت إلى أهم النتائج أن مستوى نظم المعلومات الإدارية مرتفع ، ومستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية مرتفع باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي وهناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية .

١٢. دراسة عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م) بعنوان جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية ، استهدفت الدراسة التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت

عينة البحث على (٣٥٠) فرداً من الإداريين والأطباء والفنيين ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصل إلى أهم النتائج أن أهم عوامل جودة الحياة الوظيفية تأثيرًا تتمثل في الأجور وخصائص الوظيفة وظروف بيئة العمل المعنوية وأسلوب الرئيس في الإشراف .

١٣. دراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م)(٦٢) بعنوان واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض،استهدفت الدراسة التعرف على واقع الإبداع لدى مديري المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري ، استخدم المنهج الوصفي ، واشتملت العينة على (٢٩٠) عامل، وكانت أهم أدوات جميع البيانات الاستبيان ، وتوصلت إلى أهم النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض يتحقق بدرجة متوسطة ، وأن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف (العمر - لمتغير المؤهل).

١٤. دراسة باسم على (٢٠٠٣م)(١١) بعنوان المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن لدى القادة التربويين في الأردن، استهدفت الدراسة التعرف على تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، استخدم الدارس المنهج الوصفي ، واشتملت العينة على (٣٢٠) تربوي ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات إيجابية للمناخ ككل ، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم مستوى مرتفع ، وأن هناك علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري .

- **ثانياً :ـ الدراسات الأجنبية:-**

١. دراسة كاليانى كونمى *Kalayanee Koonmee(٢٠١٠)* بعنوان تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل بعض المنظمات ،استهدفت الدراسة التعرف على تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة ، وضم مجتمع الدراسة مديري الموارد البشرية في عدد من

الشـــركات التايلاندية المســجلة في ســوق الأوراق المالية والبالغ عددها (٥١٤) شـــركة ، وتوصـــل إلى أهم النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى على الرضـــا الوظيفي فقط بينما يمتد تأثير حدها الأعلى إلى الالتزام التنظيمي وســيادة روح الفريق .

٢. دراســـة م.س هايرول ازريل *M.S Hayrol Azril* (٢٠١٠) بعنوان مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضـــا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة ،استهدفت الدراســة التعرف على تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضـــا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة وضـــم مجتمع الدراســـة العاملين الحكوميين في إدارة التنمية الزراعية البالغين (١٨٠) عامل، وتوصل إلى أهم النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة .

٣. دراســـة جون ك.لايل وآخرون*John K.Layer et al* (٢٠٠٩)(٧٨) بعنوان تأثير المطالب المعرفية وجودة الحياة الوظيفية على الأداء البشري في بيئات التصــنيع ، اســتهدفت الدراســة التعرف على العلاقة مابين أداء العاملين في بيئة العمل الصناعية وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية ، وبلغت العينة عدد (١٤٨) عامل وضـــم مجتمع الدراســـة العاملين في شـــركتين صناعيتين في مختلف التخصصات والفئات العمرية والفنية ، وتوصل إلى أهم النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية مابين إدراك العاملين لمحددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (تمكين العاملين - ضـــبط العمل – التدريب – نمط الأشراف) من جهة وأدائهم للعمل من جهة أخرى .

٤. دراســة ى . كاندســامى انديرا *Y. kandasamy indira*(٢٠٠٩)(٩٧) بعنوان تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين بالفنادق (دراســـة نوعية ) استهدفت الدراســة التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراســـة ، واســـتخدم الدارس المنهج الوصفي، وبلغت العينة بالنسبة للطلبة عدد (٨٤) وعدد (٦٤) من العاملين ، وكانت أهم أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصـية ، وتوصل إلى أهم النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراســة وبالتالي جودة الخدمة المقدمة للعملاء وأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرًا على أداء العاملين تتمثل في خصـائص الوظيفة وممارســـات إدارة الموارد البشـــرية وبيئة العمل المادية وتوازن

الحياة الشخصية والوظيفية وعلاقات جماعة العمل بالإضافة إلى التعامل مع العملاء.

٥. دراسة س.برووكى دوبنى *C.Brooke Dobni* (٢٠٠٨)(٦٧) بعنوان قياس ثقافة الابتكار في المنظمات بناءا على استخدام التحليل العاملى الأوروبي استهدفت الدراسة إلى تصميم مقياس عام لقياس بيئة الابتكار في المؤسسات وتهدف إلى فحص فاعلية وصلاحية هذه الأداة لتقييم الابتكار في المؤسسات أجريت هذه الدراسة على ٢٨٢ موظف في مؤسسات القطاع المالي في كندا وأحتوى هذا المقياس من سبعت محاور أو عناصر قام الكاتب باختبارها وهي: (التوجهات الابتكارية، وحدة المؤسسة، التعليم المؤسسي، الإبداعية وتمكين العاملين، التوجهات نحو السوق)، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتوصل إلى أهم النتائج عمل هذا النموذج العام لقياس ثقافة الابتكار المؤسسي، ومن أهم المحددات لهذه الدراسة أنها أجريت على قطاع الاقتصاد ولم تشمل مؤسسات من تخصصات أخرى.

٦. دراسة ل.بيه لوو سيى *l.beh loo see* (٢٠٠٧)(٨٤) بعنوان تيسير منظمة لاحتضان فاعلية ثقافة العمل والحياة على النهج العلم واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين ، وبلغت العينة عدد (٥٠٠) مفردة من عدد (٨٦) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصل إلى أهم النتائج وجود تأثير متبادل ما بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين أي أن تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة يؤدى إلى زيادة أداء العاملين وأن زيادة أداء العاملين يؤدى إلى زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية .

٧. دراسة ينوورث وآخرون *Unsworth et. al* (٢٠٠٧)(٩٩) بعنوان الشرط الإبداعي وتفعيل المتطلبات الإبداعية للوظيفة ودورها في بناء المنظمة استهدفت الدارسة التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف ، و إلى استكشاف دور المتطلبات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل المشاركة في السلطة ، ودعم القيادة ، و متطلبات الوقت تشجيع ودعم الإبداع المتطلب للوظيفة وإبداع الموظف ، وتوصل إلى أهم النتائج وهى تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف و تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف

وأن دعم الإبداع لا يرتبط مطلقا بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف كما يمكن اســـتخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم الميكانيكيات التي يمكن أن تؤثر في أبعاد العمل الأخرى مثل الاتصـــال وعمل الفريق على الإبداع في بيئة العمل.

٨. دراســـة كاســـيا و جون *Kasia &John*(٢٠٠٧) بعنوان دور العوامل التنظيمية في دعم الابتكار والإبداع في الشـــركات البولندية ، اســـتهدفت الدراسـة معرفة إلى أي حد تقوم الشـركات البولندية بتسـهيل عملية الإبداع والابتكار، وبلغت العينة عدد (٦٧ )من المدراء وكلهم متخصـصـين في إدارة العمـال في الشـــركـات البولنـديـة، وكـانت أهم أدوات جمع البيانات الاســتبيان والتي تكونت من ٤٠ فقرة موزعة على أبعاد الدراســـة ، وتم ســـؤال المدراء في هذه الشـــركات عن كيفية تقييم هذه الأبعاد الأربعة، وتوصـل إلى أهم النتائج بأن الشـركات المملوكة بالكامل أو بشـكل جزئي من قبل أجانب في بولندا تدعم الإبداع والابتكار أكثر من تلك المملوكة بالكامل من قبل بولنديين.

٩. دراســـة ماتس ســـيندجرين *Mats Sundgren*(٢٠٠٥) بعنوان نموذج مسـار المناخ الأبدع في المستحضـرات الصـيدلانية ، اسـتهدفت الدراسـة التعرف على تـأثير مشــــاركة المعلومات وثقافة التعلم والتحفيز ومعرفة أثرها على تصـــور ثقافة الإبداع في أقســـام البحث والتطوير لشـــركات الأدوية، وأجريت هذه الدراســة على عينة من المدراء والباحثين في سـت مؤســـســـات بحث وتطوير ثلاث منها للأدوية، وكانت أداة الدراســـة المستخدمة هي الاستبيان باللغتين السويسرية والانجليزية، واستخدم البريد الالكتروني للشركات في جمع لبيانات أثناء ساعات العمل ، وتوصل إلى أهم النتــائج أن تبــادل المعلومــات والتعليم والتحفيز الــذاتي والتحفيز الخارجي المؤســـســـي كانت ذات علاقة وثيقة بالمناخ الإبداعي في هذه المؤسسات.

١٠. دراسـة جليسـون وشـيلوى *Gilson and Shalley* (٢٠٠٤) بعنوان دور العمليات الإبداعية في الأداء الوظيفي ، اســـتهدفت الدراســـة التعرف على العمليـات الإبـداعية والعوامل التي تؤثر على الانغماس فيها من قبل أعضــاء فريق العمل ، والتعرف على العلاقة بين كل من مظاهر تصــميم المهمة والاتجاه نحو نشــاطات الفريق وخصــائص فريق العمل من ناحية والانغماس في العمليات الإبداعية من ناحية أخرى ، وكذلك الإبداع الإداري

وأثره على الأداء الوظيفي ، وتوصـــل إلى أهم النتائج أن إدراك الموظف بالإبداع جزء مهم من العمل يؤدى إلى تعزيز دافعتيه لعمل أشــياء جديدة ، وربط أفكار مختلفة من مجالات مختلفة مما سـيترجم هذا إلى انغماس أكثر في العمليات الإبداعية وكلما اعتقد أعضـاء الفريق بأن عملهم يتطلب إبداع أكثر كلما زاد انغماسهم في العمليات الإبداعية ، و كلما اعتقد أعضاء فريق العمل بأن عملهم يتطلب ترابطا في إنجاز المهام الموكلة إليهم كلما إزداد انغماس الفريق في العمليات الإبداعية.

١١. دراســة ي.كونرد مانجيل *y.Konrad& Mangel* (٢٠٠٠)بعنوان أثر برامج جودة العمل والحياة على مستوى الإنتاجية ، واستهدفت الدراسة التعرف على تـأثير برامج جودة حياة العمل على الإنتـاجية ، وقام الباحثان بتقســـيم برامج جودة حيـاة العمـل إلى : المشــــاركـة في اتخـاذ القرارات ، والتطوير الوظيفي والمكـافـآت ، والإدارة الـذاتيـة لفرق العمـل ، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والاستقلالية في العمل ، وتوصل إلى أهم النتائج وجود ارتباط وتأثير إيجابي وقوى بين برامج جودة حياة العمل وعدم الفصـــل بينها ، وبالتالي تؤثر على إنتاجية المنظمات ، وتؤدى هـذه العلاقـة إلى تخفيض معـدل دوران العمـل والغيـاب والتـأخير وتشجيع العاملين على بذل المجهود الإضافي وتقديم المساهمات التطوعية.

- **التعليق على الدراسات المرتبطة :-**

اشـتملت الدراســات المرتبطة على مجموعتين من الدراســات العربية والأجنبية وتنوعت الدراســـات من حيث الاتجاهات والمجالات البحثية وكانت كالتالي :-

١- دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية .
٢- دراسات تناولت الإبداع الإداري .

١- دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية :

من خلال العرض الســابق للدراســات المرتبطة وفي حدود من اطلع عليه الكاتب تبين أن هناك دراســـات تناولت جودة الحياة الوظيفية كدراســـة أسامة البلبيسى (٢٠١٢م) ودراسة محمد حسين (٢٠١١) ودراسة مؤمن عبد الواحد (٢٠١٠م) ودراســـة أحمد عزمى (٢٠٠٥م) ودراســـة محمد جلال (٢٠٠٥م) ودراســة عبد الحميد المغربى (٢٠٠٤م) ودراســة كاليانى كونمى *Kalayanee Koonmee*(٢٠١٠)

ودراسة م.س هايرول ازريل *M.S Hayrol Azril* (٢٠١٠) ودراسة جون ك.لايل وآخرون*John K.Layer et al* (2009) ودراسة كاندسامى انديرا *kandasamy indira* (٢٠٠٩) ودراسة ل.بيه لوو سيى *loo see l.beh* (٢٠٠٧) ودراسة كونرد و مانجيل *Konrad & Mangel* (٢٠٠٠).

ومن خلال العرض السابق للدراسات المرتبطة يتضح لنا الآتي :

- ✓ دراسات تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي .
- ✓ دراسات تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي .
- ✓ دراسات تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الوحدات المختلفة .
- ✓ دراسة تناولت أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي .

٢- دراسات تناولت الإبداع الإداري :

هناك دراسات تناولت الإبداع الإداري كدراسة نضال رشيد (٢٠١١م) ودراسة توفيق عطية(٢٠٠٩م) ودراسة سمير أحمد (٢٠٠٩م) ودراسة أريج (٢٠٠٨م) ودراسة محمد على(٢٠٠٨م) ودراسة محمد الخندقجى (٢٠٠٥م) ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م) ودراسة باسم على (٢٠٠٣م) ودراسة س.برووكى دوبنى *C.Brooke Dobni* (٢٠٠٨) دراسة ينوورث وآخرون *Unsworth et. al* (٢٠٠٧) ودراسة كاسيا و جون*Kasia&Joh*(٢٠٠٧) ودراسة ماتس سيندجرين *MatsSundgren*(٢٠٠٥)ودراسة جليسون وشيلوى *GilsonandShalley* (٢٠٠٤).

ومن خلال العرض السابق للدراسات المرتبطة يتضح لنا الآتي :

- ✓ دراسات تناولت التعرف على واقع الإبداع الإداري .
- ✓ دراسات تناولت علاقة الإبداع الإداري بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي .
- ✓ دراسات تناولت المتطلبات والعمليات الإبداعية وأثرها على الأداء الوظيفي .
- ✓ دراسات تناولت تسهيل عملية الإبداع والابتكار .
- ✓ دراسات تناولت الحاجات التدريبية لتنمية الإبداع الإداري وتأثير مشاركة المعلومات واستخدام نظم المعلومات على ثقافة الإبداع .

- **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المرتبطة :**

١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة في أن المنهج الوصفي هو أنسب المناهج العلمية للدراسة الحالية .
٢. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة في استمارة الاستبيان هي من أفضل الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات .
٣. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المرتبطة إنها لم تتعرض في دراستها إلى مسئولي الأنشطة الترويحية بشكل عام وإلى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية بشكل خاص ، حيث تنوعت العينة في الدراسات المرتبطة من الإداريين والأطباء والفنيين ، والعاملين قطاع الصناعات الكيماوية ، ومجموعات شركات قطاع الطيران ، و الشركات التايلاندية المسجلة في سوق الأوراق المالية ، وكذلك العاملين في إدارة التنمية الزراعية ، وقد اختار الكاتب عينة الكتاب من مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية لملائمة هذه العينة لطبيعة عمل الكاتب .
٤. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المرتبطة أن من خلال مطالعة الكاتب للدراسات المرتبطة تبين له عدم إلقاء الضوء الكافي على الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري وما العلاقة بينهما ، وفي حدود ما أطلع عليه الكاتب أن هذه الدراسة من أول الدراسات التي تتعرض لدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفة والإبداع الإداري .
٥. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المرتبطة أنها لم تتعرض لوجود تصور مقترح يجمع ما بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري بعد التعرف على الواقع الفعلي لهما .

- **أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة :**

تعتبر الدراسات المرتبطة والكتب والمراجع والدوريات سببا كبيرًا وهامًا في معاونة الكاتب في الحصول على التطبيقات النظرية والعلمية التي أجراها الكاتب في مجال جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري ، حيث استطاع الكاتب من خلالها التعرف على مفهوم وأهداف جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري .

كما أسهمت هذه الدراسات في تحديد إجراءات الكتاب والتي استطاع الكاتب من خلالها تناول مشكلة الكتاب والتوصل إلى صياغتها بشكل جيد ، كما استعان الكاتب بالدراسات المرتبطة في تدعيم الدراسة من خلال :

١. تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة ، فقد اشتملت أغلب الدراسات المرتبطة على استخدام المنهج الوصفي .
٢. تحديد طريقة عينة الكتاب .
٣. تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة .
٤. تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة للدارسة الحالية .
٥. وضع تساؤلات الكتاب في ضوء هدف الدراسة .
٦. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات المرتبطة .
٧. استفاد الكاتب من خلال الإطارات النظرية للدراسات المرتبطة في تحديد محاور جودة الحياة الوظيفية ، ومحاور الإبداع الإداري تمهيدًا لعرضها على السادة الخبراء.

# الفصل الثانـي

أولاً :ـ المنهج :

استخدم الكاتب المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

ثانياً :ـ المجتمع:ـ

يمثل مجتمع الكتاب مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية الحكومية وقد بلغ عددهم (٧٠٨) مسئول نشاط ترويحي ، كما بلغ عدد الجامعات المصرية الحكومية (١٩) جامعة ، ويعد مسئول النشاط الترويحي بالجامعات هو القائم على تنفيذ الأنشطة:(الرياضية - الفنية – الاجتماعية – الثقافية – العلمية – الأسرية – الجوالة والخدمة العامة).

ثالثاً :ـ العينة : ـ

تم اختيار عينة الكتاب بالطريقة العشوائية من بين مسئولي الأنشطة الترويحية بالإدارات المركزية لرعاية الشباب بالجامعات المصرية الحكومية وتمثلت في جامعات، ويوضح جدول (١) توصيف العينة .

جدول (١)
توصيف المجتمع والعينة

| م | الجامعة | المجتمع | عينة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| | جامعة أسيوط | ١١٠ | ٤٢ | ٢٠,١٩ % |
| | جامعة جنوب الوادي | ٩٣ | ١٩ | ٩,١٦ % |
| | جامعة الإسكندرية | ١٠٧ | ٣٧ | ١٧,٧٨% |
| | جامعة المنوفية | ١٠٣ | ٣٦ | ١٧,٣٠ % |
| | جامعة حلوان | ١٠٢ | ٣٠ | ١٤,٤٢% |
| | جامعة سوهاج | ٩٠ | ١٨ | ٨,٦٥ % |
| | جامعة قناة السويس | ١٠٣ | ٢٦ | ١٢,٥% |
| | المجموع | ٧٠٨ | ٢٠٨ | ١٠٠% |

رابعاً :- أدوات جمع البيانات

قام الكاتب بتصميم عدد (٢) استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وهما كالتالي :

١- استمارة التعرف على جودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

٢- استمارة التعرف على لإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

خطوات بناء استمارات الاستبيان :-

أ – <u>إعداد استمارة الاستبيان جودة الحياة الوظيفية:</u>ـــ وهى استمارة التعرف على الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

١- تحديد محاور الاستمارة

جدول (٢)

تحليل محتوى محاور استمارة جودة الحياة الوظيفية (ن = ٧)

| م | المحاور المقترحة | أسامة [illegible] | عبد الحميد [illegible] | مؤمن [illegible] | سيد جاد الرب ٢٠٠٨م | محمد جلال ٢٠٠٠ | Kalayanee Koonmee ٢٠١٠ | M.S Hayrol ٢٠١٠ | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | توفير بيئة عمل صحية وأمنه | | √ | √ | √ | √ | | √ | ٥ | ٧١ % |
| ٢. | إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين | √ | | | √ | √ | √ | √ | ٥ | ٧١ % |
| ٣. | المشاركة في اتخاذ القرار | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | ٧ | ١٠٠ % |
| ٤. | عدالة نظم الأجور والمكافآت | √ | √ | | √ | √ | √ | | ٥ | ٧١ % |
| ٥. | إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | | √ | √ | √ | √ | | √ | ٥ | ٧١ % |
| ٦. | توفير فرق عمل متكاملة | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | ٦ | ٨٥ % |

قام الكاتب بتحليل المراجع والدراسات السابقة بجودة الحياة الوظيفية للتعرف على محاور جودة الحياة الوظيفية وقد توصل الكاتب أن عدد المحاور (٦) محاور، ويوضح جدول (٢) تحليل محتوى محاور جودة الحياة الوظيفية .

٢- عرض المحاور على مجموعة من الخبراء

تم عرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء وهم أستاذة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الرياضية ولا تقل خبرتهم عن (١٠) سنوات وبلغ عددهم (١١) خبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل ما يرونه مناسباً من المحاور المقترحة وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (٣) وذلك بتاريخ ٢٠١٣/٧/١م.

جدول (٣)

أراء الخبراء حول مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ( ن = ١١ )

| م | المحاور | موافق | غير موافق | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| ١ | توفير بيئة عمل صحية وأمنه | ٩ | ٢ | ٨٢ % |
| ٢ | إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين | ١٠ | ١ | ٩٠% |
| ٣ | المشاركة في اتخاذ القرار | ٩ | ٢ | ٨٢ % |
| ٤ | عدالة نظم المكافآت | ٩ | ٢ | ٨٢ % |
| ٥ | إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | ٨ | ٣ | ٧٣% |
| ٦ | توفير فرق عمل متكاملة | ٩ | ٢ | ٨٢ % |

وقد ارتضى الكاتب قبول نسبة (٧٠%) من أراء السادة الخبراء وبذلك قد تم الموافقة على جميع المحاور المقترحة وعددهم (٦) محاور.

٣- صياغة عبارات الاستمارة:-

قام الكاتب بصياغة عبارات المحاور وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة في صورته المبدئية (٦٦) عبارة وتم توزيعها كما هو موضح في الجدول (٤) .

جدول (٤)

عدد العبارات المتعلقة بكل محور لعرضهم على السادة الخبراء

| المحور | العبارات | المحور | العبارات |
|---|---|---|---|
| المحور الأول | ١٠ | المحور الرابع | ١٠ |
| المحور الثاني | ١٣ | المحور الخامس | ١٠ |
| المحور الثالث | ١١ | المحور السادس | ١٢ |

٤- عرض عبارات الاستمارة على السادة الخبراء :-

قام الكاتب بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية على السادة الخبراء وذلك للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور، ويوضح جدول (٥) أراء الخبراء حول العبارات المقترحة للاستمارة الأولى، وذلك بتاريخ ٢٠١٣/٧/٢٦ .

جدول (٥)

أراء الخبراء حول العبارات المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ( ن = ١١)

| المحور الأول | | المحور الثاني | | المحور الثالث | | المحور الرابع | | المحور الخامس | | المحور السادس | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % |
| ١ | ١٠٠ | ١ | ١٠٠ | ١ | ٨٩ | ١ | ٨٩ | ١ | ١٠٠ | ١ | ١٠٠ |
| ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ |
| ٣ | ١٠٠ | ٣ | ٥٦ | ٣ | ٨٩ | ٣ | ١٠٠ | ٣ | ١٠٠ | ٣ | ١٠٠ |
| ٤ | ٦٧ | ٤ | ٨٩ | ٤ | ٤٤ | ٤ | ٨٩ | ٤ | ٨٩ | ٤ | ٨٩ |
| ٥ | ١٠٠ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ٨٩ |
| ٦ | ٨٩ | ٦ | ٨٩ | ٦ | ٨٩ | ٦ | ١٠٠ | ٦ | ٨٩ | ٦ | ١٠٠ |
| ٧ | ١٠٠ | ٧ | ٨٩ | ٧ | ١٠٠ | ٧ | ١٠٠ | ٧ | ٨٩ | ٧ | ٧٨ |
| ٨ | ٧٨ | ٨ | ٨٩ | ٨ | ٧٨ | ٨ | ١٠٠ | ٨ | ١٠٠ | ٨ | ١٠٠ |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٩ | ٨٩ | ٩ | ٨٩ | ٩ | ١٠٠ | ٩ | ٨٩ | ٩ | ٨٩ | ٩ | ٧٨ |
| ١٠ | ٨٩ | ١٠ | ٨٩ | ١٠ | ٨٩ | ١٠ | ٥٦ | ١٠ | ٨٩ | ١٠ | ٦٧ |
| ١١ | | ١١ | ٦٧ | ١١ | ١٠٠ | | | | | ١١ | ٨٩ |
| ١٢ | | ١٢ | ٨٩ | | | | | | | ١٢ | ٨٩ |
| ١٣ | | ١٣ | ١٠٠ | | | | | | | | |

وقد ارتضى الكاتب قبول العبارات التي حصلت على أكثر من (٧٠%) من أراء السادة الخبراء، وجدول(٦) يوضح مجموع العبارات قبل العرض على السادة الخبراء ومجموع العبارات بعد عرضها على السادة الخبراء .

جدول (٦)

بيان بعدد عبارات استمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية (ن = ١١)

| م | المحاور | عدد العبارات قبل العرض على الخبراء | عدد العبارات بعد العرض على الخبراء | أرقام العبارات المحذوفة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | توفير بيئة عمل صحية وأمنه | ١٠ | ٩ | ٤ |
| ٢ | إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين | ١٣ | ١١ | ٣ ،١١ |
| ٣ | المشاركة في اتخاذ القرار | ١١ | ١٠ | ٤ |
| ٤ | عدالة نظم المكافآت | ١٠ | ٩ | ١٠ |
| ٥ | إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | ١٠ | ١٠ | - |
| ٦ | توفير فرق عمل متكاملة | ١٢ | ١١ | ١٠ |
| | المجموع | ٦٦ | ٦٠ | ٦ |

خامساً : الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية :-

قام الكاتب بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق استمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية صورتها المبدئية على عينة قوامها (٤٢) مفحوص من مسئولي الأنشطة الترويحية بجامعة أسيوط من خارج عينة الكتاب الأصلية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث في الفترة من ٢٠٠١٣/٨/٣ م إلى ٢٠١٣/٨/٢٥م وتم اختيارها بالطريقة العشوائية وذلك بهدف اختبار مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى فهم العينة لها وإيجاد المعاملات العلمية للاستمارة (الصدق والثبات) .

سادساً : المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الأولى :-

**أ- الصدق:**

استخدم الكاتب صدق الاتساق الداخلي ، وذلك من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك بتاريخ ٨/٣ إلى ٢٠١٣/٨/٥م.

١- المحور الأول :-

يوضح جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (توفير بيئة عمل صحية وآمنة).

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول من محاور استمارة استبيان جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور الأول : ـ توفير بيئة عمل صحية وآمنه | | | |
| ١ | إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل | ٣,٥٢ | ١,٤٧ | ٠,٩٢ |
| ٢ | تتوفر الأدوات الضرورية لإتمام العمل | ٣,١٤ | ١,٥٦ | ٠,٩٧ |
| ٣ | يسود جو من الهدوء داخل المكتب . | ٣,٢٤ | ١,٦١ | ٠,٩٧ |
| ٤ | درجة حرارة المكتب معتدلة ومناسبة للعمل على مدار السنة | ٢,٤٨ | ١,٦٠ | ٠,٩٠ |

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ٥ | أثاث المكتب منظم ومريح | ٢,١٠ | ١,٤١ | ٠,٨٧ |
| ٦ | تلبى ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين | ٢,٧١ | ١,٤٤ | ٠,٩١ |
| ٧ | بيئة العمل أمنه | ٣,١٤ | ١,٤٩ | ٠,٩٦ |
| ٨ | تحرص الإدارة على إلزام العاملين بإتباع إجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل | ٣,٢٩ | ١,٥٧ | ٠,٩٦ |
| ٩ | تتمتع بيئة العمل بالهواء النقي النظيف | ٣,٠٠ | ١,٥٣ | ٠,٩٥ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٧ : ٠,٩٧) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث إن قيمة (ر) المحسوبة (وهى قيمة معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور وهى مدرجة بالجدول تحت مسمى قيمة "ر") أكبر من قيمة (ر) الجدولية (وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠) مما يشير إلى صدق محور (توفير بيئة عمل صحية وآمنه).

٢- المحور الثاني :-

يوضح جدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين).

جدول (٨)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني من محاور استمارة استبيان جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| المحور الثاني :ـ إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين | | | | |
| ١ | مناخ العمل يتســم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه | ٣,٣٣ | ١,٥٢ | ٠,٩٧ |
| ٢ | أتمتع بحريـة أثنـاء عملي فيمـا يتعلق بالوظيفة | ٣,٢٩ | ١,٦٣ | ٠,٩٧ |
| ٣ | يوجد شـــعور بـاحترام الاخرين فيما بينهم داخل العمل | ٣,٨٦ | ١,٠٠ | ٠,٨٦ |
| ٤ | هنـاك رضـــا عن الإنجـاز الـذي يتم تحقيقه من خلال العمل | ٣,٣٣ | ١,٢٤ | ٠,٨٦ |
| ٥ | هنـاك جودة في التعـامـل مع الزملاء داخل الإدارة | ٣,٨٦ | ١,٣٤ | ٠,٩٠ |
| ٦ | تقوم الإدارة بالتشجيع والاهتمام بعمل ووظفيه كلاً من العاملين لديها | ٣,٤٣ | ١,٤٣ | ٠,٩٥ |
| ٧ | تـمـنـح الإدارة الـتـقـديـر والاحـتـرام للآخرين والمشاركين معها من هيئات المجتمع | ٤,١٩ | ١,٢٥ | ٠,٨٤ |
| ٨ | تـحقق الإدارة الاســـتقرار والأمن الوظيفي للعاملين | ٣,٦٢ | ١,٥٠ | ٠,٩٥ |
| ٩ | تقوم الإدارة على توفير فرص عديدة للإبداع والابتكار والتطوير | ٣,٠٠ | ١,٤٧ | ٠,٩١ |
| ١٠ | تتيح الوظيفة الفرصـــة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة | ٣,٢٩ | ١,٦٣ | ٠,٩٧ |
| ١١ | تمنح الإدارة العاملين شـــعورا بأهمية مهامهم في تحقيق أهدافها المرجوة | ٣,٤٨ | ١,٥٨ | ٠,٩٦ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضـــح جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٤ : ٠,٩٧) وهى دالة إحصـــائيا عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحســوبة أكبر من

قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور(إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين).

٣- المحور الثالث :-

يوضح جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار).

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث من محاور استمارة استبيان الجودة (ن= ٤٢)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور الثالث :- المشاركة في اتخاذ القرار | | | |
| ١ | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم | ٣,٢٤ | ١,٤١ | ٠,٩٤* |
| ٢ | تهتم الإدارة بدراسة أراء العاملين التي تتعلق بحل مشاكلهم في العمل | ٣,٠٥ | ١,٢٩ | ٠,٨٨* |
| ٣ | يتوفر لدى الإدارة معلومات كاملة عن أهداف كل وظيفة على حدة | ٣,٥٢ | ١,٤٧ | ٠,٩٦* |
| ٤ | تشجع الإدارة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل | ٣,٨١ | ١,٣٣ | ٠,٨٩* |
| ٥ | تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات | ٣,٦٢ | ١,٢٩ | ٠,٩٢* |
| ٦ | يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي | ٣,٢٩ | ١,٥٧ | ٠,٩٧* |
| ٧ | يشارك العاملين في التخطيط الاستراتيجي للعمل | ٣,٤٨ | ١,٥٨ | ٠,٩٦* |
| ٨ | تتم اتخاذ القرارات من قبل المسئولين في الوقت المناسب | ٢,٨١ | ١,٢٣ | ٠,٨٦* |

| قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبـــارات | م |
|---|---|---|---|---|
| ٠,٩٥* | ١,٦٢ | ٣,١٤ | يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها | ٩ |
| ٠,٩٧* | ١,٥٩ | ٣,٣٣ | يشارك العاملون في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدات العمل | ١٠ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٦ : ٠,٩٧) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور(المشاركة في اتخاذ القرار).

٤- المحور الرابع :-

يوضح جدول (١٠) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع (عدالة نظم المكافآت)

جدول (١٠)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع من محاور استمارة استبيان جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبـــارات | م |
|---|---|---|---|---|
| | | | المحور الرابع :- عدالة نظم المكافآت | |
| ٠,٩٦ | ١,٣٤ | ٢,٠٠ | يتوفر لدى العاملين قناعة بما يتقاضون من أجور ومكافآت | ١ |
| ٠,٩٣ | ١,٥٥ | ٢,٠٥ | يتم منح المكافآت بناءاً على مقدار الإنجاز في العمل | ٢ |
| ٠,٩٤ | ١,٤٣ | ٢,٣٨ | يوجد لدى العاملين فهم كامل بنظام الأجور والمكافآت داخل العمل | ٣ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٤ | تقوم الإدارة على توزيع المكافآت بناءاً على مهارات ومجهود العاملين | ٢,٣٣ | ١,٤٤ | ٠,٩٥ |
| ٥ | تحدد الإدارة المكافآت بناءا على الأداء الفردي لكلا من للعاملين | ٢,٦٧ | ١,٧١ | ٠,٩٣ |
| ٦ | الأجور التي يتقاضاه العاملون تكون مناسبة للجهد المبذول | ١,٩٥ | ١,١٩ | ٠,٩٢ |
| ٧ | تحقق الأجور للعاملين المكانة الاجتماعية المرموقة لهم . | ١,٨٦ | ١,٢٦ | ٠,٩٣ |
| ٨ | تشجع وتحفز الإدارة العاملون لديها بالمكافآت المناسبة | ٢,٤٨ | ١,٣٣ | ٠,٨٩ |
| ٩ | تعتبر أجور العاملين عادله مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة | ٢,٠٠ | ١,٣٤ | ٠,٩٦ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٩ : ٠,٩٦) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور(عدالة نظم المكافآت).

٥- المحور الخامس :-

يوضح جدول (١١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس (إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي)

جدول (١١)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس من محاور استمارة استبيان جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور الخامس :- إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | | | |
| ١ | يتم الإعلان عن المناصـــب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات | ٣,١٠ | ١,٥٩ | ٠,٩٢ |
| ٢ | هناك فرص ترقية كافية في المؤسسة | ٢,٣٣ | ١,٣٠ | ٠,٩٣ |
| ٣ | تؤدى ســياســة الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة في العمل | ٢,٥٧ | ١,٢٩ | ٠,٩٢ |
| ٤ | تتم الترقية بناء على أسس عادلة | ٢,٢٩ | ١,١٥ | ٠,٩٠ |
| ٥ | ينـال العـاملين التـدريـب الكـافي لأداء واجباتهم ومهامهم | ٢,٤٣ | ١,٣٥ | ٠,٩٥ |
| ٦ | يتم تسكين العاملين في وظائف تناسب طموحاتهم وأهدافهم | ٢,١٩ | ١,٤٠ | ٠,٩١ |
| ٧ | تؤدى الترقيـة إلى تحقيق الاســـتقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة | ٢,٨١ | ١,٤٥ | ٠,٩٤ |
| ٨ | تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى | ٢,٤٣ | ١,٦١ | ٠,٩٣ |
| ٩ | تعتمد المؤســسـة على تحليل الوظـائف لتحديد الخصـائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة | ٢,٦٧ | ١,٦٥ | ٠,٩٥ |
| ١٠ | لا تؤدى ســياســة الترقية المعتمدة في حدوث نزاعات بين العاملين | ٢,٩٥ | ١,٥٦ | ٠,٩٤ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠،٩٠ : ٠،٩٥) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

٦- المحور السادس :

يوضح الجدول التالي(١٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس (توفير فرق عمل متكاملة).

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس من محاور استمارة استبيان جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور السادس :- توفير فرق عمل متكاملة | | | |
| ١ | تشـــجع الإدارة العمـل الجمـاعي وتكوين فرق العمل | ٤,٧١ | ٠,٩٤ | ٠,٦٤ |
| ٢ | يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية | ٣,٣٣ | ١,٣٢ | ٠,٨٨ |
| ٣ | يتوفر لدى فرق العمل فهم كامل عن أهداف العمل | ٣,١٠ | ١,٦٥ | ٠,٩١ |
| ٤ | يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية | ٣,٣٨ | ١,٤١ | ٠,٩٢ |
| ٥ | يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم | ٣,٤٨ | ١,٥٨ | ٠,٩٥ |
| ٦ | يتوفر لدى فريق العمـل خبرات مختلفة ومتكاملة | ٣,٥٧ | ١,٥٥ | ٠,٩٦ |
| ٧ | يسـود التعاون المتبادل بين أعضـاء فريق العمل | ٣,٩٠ | ١,٤١ | ٠,٩٤ |
| ٨ | يسـود فريق العمل الشـعور بالتقدير والاحترام | ٤,١٠ | ١,٣٤ | ٠,٩١ |
| ٩ | في حالة الانضـمام إلى فريق العمل يتم تنفيذ المهام بصورة أفضل | ٤,٠٥ | ١,١٩ | ٠,٩٠ |
| ١٠ | يساهم العاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة | ٣,٤٨ | ١,٥٨ | ٠,٩٥ |
| ١١ | أعضـــاء فريق العمـل يقدمون يـد المساعدة في مختلف الظروف | ٣,٨٦ | ١,٣٤ | ٠,٩٤ |

يوضـــح جدول (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني والـدرجـة الكليـة للمحور قـد تراوحـت مـا بين (٠,٦٤ : ٠,٩٦) وهى دالـة إحصــائيا عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحســوبة أكبر من قيمـة (ر) الجدوليـة ممـا يشـــير إلى صــــدق محور(إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين).

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمحاور استمارة جودة الحياة الوظيفية قيد الكتاب (ن= ٤٢)

| م | المحـــــاور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ١ | توفير بيئة عمل صحية وأمنه | ٢٦,٦٢ | ١٢,٧٧ | ٠,٩٩ |
| ٢ | إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين | ٣٨,٦٧ | ١٤,٤٦ | ٠,٩٩ |
| ٣ | المشاركة في إتخاذ القرار | ٣٣,٢٩ | ١٣,٤١ | ٠,٩٩ |
| ٤ | عدالة نظم المكافآت | ١٩,٧١ | ١١,٧٥ | ٠,٩٣ |
| ٥ | إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | ٢٥,٧٦ | ١٣,٣٦ | ٠,٩٧ |
| ٦ | توفير فرق عمل متكاملة | ٤٠,٩٥ | ١٣,٩٤ | ٠,٩٧ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضـــح جدول (١٣) أن معاملات الارتباط بين محاور الاســتمارة والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٩٣ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى صدق الاستمارة .

**ب : الثبات :ـ**

استخدم الكاتب لحساب ثبات استمارة جودة الحياة الوظيفية(*test-retest*) التطبيق وإعادة التطبيق ، وجدول (١٤) يوضح معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وذلك في الفترة من ٢٠٠١٣/٨/٣ م إلى ٢٠١٣/٨/٢٠م،فقد تم إجراء التطبيق الأول ٢٠١٣/٨/٣م وإجراء التطبيق الثاني ٢٠١٣/٨/٢٢م.

جدول (١٤)
معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستمارة استبيان
جودة الحياة الوظيفية (ن= ٤٢)

| م | المحـــــاور | التطبيق الأول | | التطبيق الثاني | | قيمة "ر" المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | |
| ١ | توفير بيئة عمل صحية وأمنه | ٢٦,٦٢ | ١٢,٧٧ | ٢٦,٣٣ | ٨,٤٩ | ٠,٩٧ |
| ٢ | إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين | ٣٨,٦٧ | ١٤,٤٦ | ٣٩,٠٠ | ٩,٠٤ | ٠,٩٧ |
| ٣ | المشاركة في اتخاذ القرار | ٣٣,٢٩ | ١٣,٤١ | ٣٢,٦٢ | ٩,٠٥ | ٠,٩٦ |
| ٤ | عدالة نظم المكافآت | ١٩,٧١ | ١١,٧٥ | ٢٠,٥٢ | ٨,٦٩ | ٠,٩٦ |
| ٥ | إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي | ٢٥,٧٦ | ١٣,٣٦ | ٢٥,٥٢ | ٧,٦١ | ٠,٩٤ |
| ٦ | توفير فرق عمل متكاملة | ٤٠,٩٥ | ١٣,٩٤ | ٣٨,٣٨ | ١٠,٢٩ | ٠,٩٨ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستمارة استبيان ككل | ١٨٥,٠٠ | ٧٧,٤٦ | ١٨٢,٣٨ | ٥٢,٤١ | ٠,٩٩ |

- قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٠

يوضح جدول (١٤) أن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستمارة قد تراوحت ما بين (٠,٩٤ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستمارة .

وبذلك تصبح الاستمارة الأولى الخاصة بالتعرف على الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية جاهزة للتطبيق على العينة الأساسية .

ب – خطوات بناء استمارة الاستبيان الثانية المتعلقة الإبداع الإداري: وهى استمارة التعرف على الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

١- تحديد محاور الاستمارة :

قام الكتاب بتحليل المراجع المتخصصة والدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري(٧) (٩)(١٢)(٣١)(٣٧) (٥٩)(٦٠) (٦٢) لتحديد محاور الإبداع الإداري وقد توصل الكاتب إلى (٨) محاور، ويوضح جدول (١٥) تحليل المحتوى لمحاور استمارة الإبداع الإداري .

جدول (١٥)
تحليل محتوى محاور استمارة الإبداع الإداري (ن = ٨)

| م | المحاور | ضال محمود ٢٠١١ | جود بلوانى ٢٠٠٨ | عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٦ | فاء العساف ٢٠٠٤م | عادل صالح ٢٠٠٢م | سام العنزى ٢٠٠٤م | ريج سليمان ٢٠٠٨م | مصطفى سويف ٢٠٠٠م | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | الطلاقة الفكرية | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | ٨ | ١٠٠ % |
| ٢. | الحساسية للمشكلات | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | ٨ | ١٠٠ % |
| ٣. | المرونة | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | ٨ | ١٠٠ % |
| ٤. | الأصالة | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | ٨ | ١٠٠ % |
| ٥. | مواصلة الاتجاه | | √ | √ | √ | | √ | √ | √ | ٦ | ٧٥ % |
| ٦. | المخاطرة | √ | | √ | √ | √ | | √ | √ | ٦ | ٧٥ % |
| ٧. | القدرة على التحليل | √ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | ٧ | ٨٨ % |
| ٨. | معوقات الإبداع | √ | √ | | √ | √ | | √ | √ | ٦ | ٧٥ % |

٢- عرض المحاور على مجموعة من الخبراء

تم عرض المحاور على مجموعة من السـادة الخبراء وهم أسـتاذة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الرياضـية ولا تقل خبرتهم عن (١٠) سـنوات وبلغ عددهم (١١) خبراء وذلك لإضـافة أو حذف أو تعديل ما يرونه مناسباً ، وذلك بتاريخ ٢٠١٣/٧/١م وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (١٦).

جدول (١٦)
أراء الخبراء حول مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ( ن = ١١ )

| م | المحاور | موافق | غير موافق | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| ١ | الطلاقة الفكرية | ١٠ | ١ | ٩٠ % |
| ٢ | الحساسية للمشكلات | ١١ | - | ١٠٠ % |
| ٣ | المرونة | ١١ | - | ١٠٠ % |
| ٤ | الأصالة | ١٠ | ١ | ٩٠ % |
| ٥ | مواصلة الاتجاه | ٩ | ٢ | ٨٢% |
| ٦ | المخاطرة | ٩ | ٢ | ٨٢% |
| ٧ | القدرة على التحليل | ١٠ | ١ | ٩٠ % |
| ٨ | معوقات الإبداع | ٢ | ٩ | ١٨% |

وقد ارتضى الكاتب قبول نسبة (٧٠%) من أراء السادة الخبراء ، وبذلك قد تم الموافقة على (٧) محاور ورفض محور واحد وهو محور رقم (٨) .

٣- صياغة عبارات الاستمارة :-

قام الكاتب بصياغة عبارات المحاور وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة في صورته المبدئية (٦٨)عبارة ، وذلك بتاريخ ٢٠١٣/٧/٢٦م وتم توزيعها كما هو موضح في الجدول (١٧) .

جدول (١٧) عدد العبارات المتعلقة بكل محور لعرضهم على السادة الخبراء

| المحور | العبارات | المحور | العبارات |
|---|---|---|---|
| المحور الأول | ٩ | المحور الرابع | ٩ |
| المحور الثاني | ١١ | المحور الخامس | ١٠ |
| المحور الثالث | ١١ | المحور السادس | ١٠ |
| المحور السابع | ٨ | | |

٤- عرض عبارات الاستمارة على السادة الخبراء :-

قام الكاتب بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية على السادة الخبراء وذلك للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور، وذلك بتاريخ ٢٠١٣/٧/٢٦م ، ويوضح جدول (١٨) يوضح أراء الخبراء حول العبارات المقترحة للاستمارة الثانية .

جدول (١٨)

أراء الخبراء حول العبارات المقترحة للاستمارة الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية( ن = ١١ )

| المحور الأول | | المحور الثاني | | المحور الثالث | | المحور الرابع | | المحور الخامس | | المحور السادس | | المحور السابع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % |
| ١ | ١٠٠ | ١ | ١٠٠ | ١ | ١٠٠ | ١ | ١٠٠ | ١ | ٨٩ | ١ | ٨٩ | ١ | ٨٩ |
| ٢ | ٨٩ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ٧٨ | ٢ | ٧٨ | ٢ | ٨٩ | ٢ | ٧٨ |
| ٣ | ٦٧ | ٣ | ٧٨ | ٣ | ١٠٠ | ٣ | ٧٨ | ٣ | ٧٨ | ٣ | ٨٩ | ٣ | ١٠٠ |
| ٤ | ١٠٠ | ٤ | ٢٣ | ٤ | ٥٦ | ٤ | ٧٨ | ٤ | ٨٩ | ٤ | ٨٩ | ٤ | ٧٨ |
| ٥ | ٧٨ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ١٠٠ | ٥ | ١٠٠ | ٥ | ٨٩ | ٥ | ١٠٠ | ٥ | ١٠٠ |
| ٦ | ٤٤ | ٦ | ١٠٠ | ٦ | ٤٥ | ٦ | ٧٨ | ٦ | ٣٣ | ٦ | ٨٩ | ٦ | ١٠٠ |
| ٧ | ١٠٠ | ٧ | ١٠٠ | ٧ | ١٠٠ | ٧ | ١٠٠ | ٧ | ٣٣ | ٧ | ٦٧ | ٧ | ١٠٠ |
| ٨ | ١٠٠ | ٨ | ١٠٠ | ٨ | ١٠٠ | ٨ | ١٠٠ | ٨ | ٧٨ | ٨ | ٥٦ | ٨ | ١٠٠ |
| ٩ | ٥٦ | ٩ | ١٠٠ | ٩ | ٣٣ | ٩ | ٧٨ | ٩ | ٥٦ | ٩ | ٨٩ | ٩ | |
| ١٠ | | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ٧٨ | ١٠ | | ١٠ | ٨٩ | ١٠ | ٨٩ | ١٠ | |
| ١١ | | ١١ | ٨٩ | ١١ | ١٠٠ | ١١ | | ١١ | | ١١ | | ١١ | |

وقد ارتضـــى الكاتب قبول العبارات التي حصـــلت على أكثر من (٧٠%) من أراء الســادة الخبراء ، وجدول (١٩) يوضــح مجموع العبارات قبل العرض على السادة الخبراء ومجموع العبارات بعد عرضها على السادة الخبراء مرفق (٨).

جدول (١٩)
بيان بعدد عبارات استمارة الإبداع الإداري قبل وبعد عرضها على السادة الخبراء (ن = ١١)

| م | المحاور | عدد العبارات قبل العرض على الخبراء | عدد العبارات بعد العرض على الخبراء | أرقام العبارات المحذوفة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | الطلاقة الفكرية | ٩ | ٦ | ٣ ،٦، ٩ |
| ٢ | الحساسية للمشكلات | ١١ | ١٠ | ٤ |
| ٣ | المرونة | ١١ | ٨ | ٤ ، ٦، ٩ |
| ٤ | الأصالة | ٩ | ٩ | - |
| ٥ | مواصلة الاتجاه | ١٠ | ٧ | ٦ ، ٧ ،٩ |
| ٦ | المخاطرة | ١٠ | ٨ | ٧ ،٨ |
| ٧ | القدرة على التحليل | ٨ | ٨ | - |
| | المجموع | ٦٨ | ٥٦ | ١٢ |

سابعاً: الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الواقع الفعلي للإبداع الإداري :

قام الكاتب بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق استمارة استبيان الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية في صورتها المبدئية مرفق (٨) على عينة قوامها (٤٢) مفحوص من مسئولي الأنشطة الترويحية بجامعة أسيوط من خارج عينة الكتاب الأصلية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث في الفترة من ٢٠٠١٣/٨/٣ م إلى ٢٠١٣/٨/٢٥م وتم اختيارها بالطريقة العشـــوائية وذلك بهدف اختبار مدى وضـــوح عبارات الاستبيان ومدى فهم العينة لها وإيجاد المعاملات العلمية للاستمارة (الصدق والثبات).

ثامناً:- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الثانية :

**أ - : الصدق :**

أســـتخدم الكاتب صـــدق الاتســـاق الداخلي ، وذلك من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور الذي ينتمي إليه ، وذلك بتطبيق الاستمارة في صورتها المبدئية وذلك بتاريخ ٨/٣ إلى ٢٠١٣/٨/٥م.

جدول (٢٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول من محاور استمارة الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| المحور الأول :- الطلاقة الفكرية | | | | |
| ١ | لـدي القـدرة علـى طـرح الأفكـار والحلول الســريعة لمواجهة مشــاكل العمل | ٤,١٠ | ١,٠١ | ٠,٩٣ |
| ٢ | لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة | ٣,٨٦ | ١,٣٤ | ٠,٩٣ |
| ٣ | لـدي القدرة على التعبير عن أفكـاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة | ٣,٩٠ | ١,٢٧ | ٠,٩٧ |
| ٤ | أمتلك المهارات الكافية لإقناع الطلاب المشاركين في الأنشطة | ٣,٩٠ | ١,١٠ | ٠,٩٩ |
| ٥ | أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لأراء رؤسائي بالعمل | ٣,٩٠ | ١,٢٧ | ٠,٩٣ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٦ | أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة | ٣,٩٠ | ١,١٩ | ٠,٩٧ |

يوضح جدول (٢٠) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٩٣ : ٠,٩٩) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (الطلاقة الفكرية).

٢- المحور الثاني :

يوضح جدول (٢١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الحساسية للمشكلات).

جدول (٢١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني من محاور استمارة استبيان الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| المحور الثاني :- الحساسية للمشكلات | | | | |
| ١ | أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل | ٣,٥٢ | ١,٥٣ | ٠,٩٥ |
| ٢ | أحرص على حل المشكلات بين الطلاب أول بأول | ٤,٣٣ | ١,١٤ | ٠,٨٠ |
| ٣ | أتحكم في انفعالاتي عند مواجهة مشكلة ما | ٣,٩٥ | ١,٢٧ | ٠,٩٢ |
| ٤ | أخطط لمواجهة مشـــكلات العمل التي يمكن حدوثها | ٣,٧٦ | ١,٠٨ | ٠,٩٠ |
| ٥ | أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها | ٣,٣٣ | ١,٤٦ | ٠,٩٢ |
| ٦ | أسـتطيع تحديد المشـكلة التي تواجهني والتعامل معها بأسلوب علمي | ٣,٦٢ | ١,٣٦ | ٠,٩٥ |
| ٧ | أســتطيع وضـــع مجموعة من البدائل المقترحة التي تساهم في حل المشـكلة بحيث تكون قابلة للتنفيذ وتتسم بالواقعية | ٣,٨٦ | ١,٠٩ | ٠,٩٢ |

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ٨ | أقوم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة لتحديد أفضل البدائل المقترحة للحل | ٣,٩٠ | ١,٣٤ | ٠,٩٢ |
| ٩ | أقوم بتقييم البدائل المقترحة المناســـبة والملائمة لحل المشكلة بشكل دقيق | ٣,٧٦ | ١,٢٥ | ٠,٩٦ |
| ١٠ | أســـتطيع الوصـــول إلى النتـــائج والاستنتاجات الواقعية والتي تؤدي إلى حل المشكلة بصورة علمية دقيقة | ٣,٦٢ | ١,١٣ | ٠,٨٨ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (١٩) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٠ : ٠,٩٦) وهى دالة إحصــائيا عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحســوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (الحساسية للمشكلات).

٣- المحور الثالث :

يوضح جدول (٢٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (المرونة).

جدول (٢٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث من محاور الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور الثالث :ـ المرونة | | | |
| ١ | أحرص على تشـــجيع المبـادرات الابتكارية الفردية والجماعية . | ٤,٠٠ | ١,٢٧ | ٠,٩٦ |
| ٢ | أحرص على معرفـة الرأي المخـالف لرأيي للاستفادة منه. | ٤,٣٨ | ١,٢١ | ٠,٨٩ |
| ٣ | لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته. | ٤,٦٧ | ٠,٨٧ | ٠,٧٦ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٤ | لدي القدرة على رؤية الأشـــياء من زوايا مختلفة. | ٣,٨٦ | ١,٢٦ | ٠,٩٢ |
| ٥ | أســـعى للحصـــول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل. | ٤,٢٤ | ١,١٦ | ٠,٨٤ |
| ٦ | أشجع نفسي على الكتابة عن الأفكار غير التقليدية. | ٤,١٠ | ١,٢٧ | ٠,٩٧ |
| ٧ | لا أعترض على تغيير خطة العمل إذا دعت الضرورة لذلك . | ٣,٩٠ | ١,٣٤ | ٠,٩٥ |
| ٨ | يمكن أن أغير أسلوب العمل إذا دعت الضرورة لذلك . | ٤,٢٩ | ١,٠٧ | ٠,٩٠ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٢٢) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٧٦ : ٠,٩٧) وهى دالة إحصـائيا عند مسـتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسـوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (المرونة).

٤- المحور الربع

يوضح جدول (٢٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع (الأصالة).

جدول (٢٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع من محاور الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور الربع :- الأصالة | | | |
| ١ | لـدي القـدرة على تصـــور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل. | ٣,٧١ | ١,١٥ | ٠,٩٢ |
| ٢ | أربط بين أزمتين مختلفتين بينهمـا تشابه واضح في محاولة إيجاد حلول مناسبة للأزمة التي أواجهها. | ٣,٥٢ | ١,٣٣ | ٠,٩٣ |

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ٣ | أشــعر بأن الأعمال اليومية الموكلة لي تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع لانجازها. | ٣,١٠ | ١,٥٣ | ٠,٩٣ |
| ٤ | أحرص على تطبيق أســاليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة قائمة. | ٣,٦٧ | ١,٢٢ | ٠,٩٤ |
| ٥ | أقوم على إتمام الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور. | ٣,٧١ | ١,٢٤ | ٠,٩٣ |
| ٦ | أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل داخل اختصاصات وظيفتي . | ٣,٩٠ | ١,١٩ | ٠,٩٠ |
| ٧ | أتبع طرق غير مألوفة لأداء مهام وظيفتي. | ٣,١٤ | ١,٤٩ | ٠,٩٢ |
| ٨ | أســتطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة. | ٤,١٠ | ١,٢٧ | ٠,٨٩ |
| ٩ | أشــعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. | ٣,٨٦ | ١,٦٦ | ٠,٨٦ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٢١) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٦ : ٠,٩٤) وهى دالة إحصــائيا عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحســوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشــير إلى صـــدق محور (توفير بيئة عمل صـــحية وآمنه).

٥- المحور الخامس

يوضح جدول (٢٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس (مواصلة الاتجاه).

جدول (٢٤)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس من محاور الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| المحور الخامس :ـ مواصلة الاتجاه | | | | |
| ١ | أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر. | ٣,١٤ | ١,٤٢ | ٠,٩٠ |
| ٢ | أستغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما . | ٣,١٤ | ١,٤٢ | ٠,٩٠ |
| ٣ | لا أتنــازل عن أهـدافي وأصـــر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة. | ٢,٧١ | ١,٦٣ | ٠,٨٨ |
| ٤ | أمتلــك دافع قوي لتحقيق النجــاح والدرجات العليا في الحياة. | ٣,٩٠ | ١,٣٤ | ٠,٩٠ |
| ٥ | ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمـامي بمحـاولة الحصـــول على تقدير الآخرين. | ٣,٥٧ | ١,٥٥ | ٠,٩٣ |
| ٦ | أجمع وجهـات النظر المختلفـة للوقوف على أفضـــل الأســـاليب لتنفيذ الأعمال الموكلة لي. | ٣,٦٧ | ١,٤٤ | ٠,٩٢ |
| ٧ | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة. | ٣,٦٧ | ١,٣٠ | ٠,٩٣ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٢٢) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٨ : ٠,٩٣) وهى دالة إحصـائيا عند مسـتوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسـوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (مواصلة الاتجاه).

٦- المحور السادس :

يوضح جدول (٢٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس (المخاطرة).

جدول (٢٥)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور
السادس من محاور الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| | المحور السادس : المخاطرة | | | |
| ١ | أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب. | ٤,٣٨ | ٠,٩٤ | ٠,٨٧ |
| ٢ | أتقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح. | ٣,٨٦ | ١,٢٦ | ٠,٩٢ |
| ٣ | لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان. | ٣,٨٦ | ١,٣٤ | ٠,٩٤ |
| ٤ | أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والكتابة عن حلول للمشكلات. | ٣,٩٠ | ١,٢٧ | ٠,٩٣ |
| ٥ | أتحمل مسـؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج | ٣,٩٥ | ١,٤١ | ٠,٩٢ |
| ٦ | أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك. | ٣,٢٤ | ١,٤٨ | ٠,٩١ |
| ٧ | أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها. | ٣,٠٥ | ١,٥٦ | ٠,٩٣ |
| ٨ | أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفا من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل. | ٢,٨١ | ١,٤٥ | ٠,٩٠ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٢٥) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٧ : ٠,٩٤) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (المخاطرة).

٧- المحور السابع :

يوضح جدول (٢٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السابع (القدرة على التحليل).

جدول (٢٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السابع من محاور استبيان الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | العبـــارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| المحور السابع : القدرة على التحليل | | | | |
| ١ | لا أتخذ قراراتي بصورة عشوائية . | ٤,٢٩ | ١,٢٤ | ٠,٩٠ |
| ٢ | أتخذ قراراتي بناء على دراسة مستفيضة | ٤,٠٠ | ١,١٠ | ٠,٨٩ |
| ٣ | أعمل على تبسيط أفكاري عند مواجهة المشاكل بالعمل. | ٤,١٤ | ١,٠٠ | ٠,٩٠ |
| ٤ | أحصل على معلومات مفصلة قبل البدء في العمل الجديد. | ٤,١٤ | ١,٠٠ | ٠,٩٠ |
| ٥ | لدي القدرة على تنظيم أفكاري. | ٤,٢٤ | ١,٠٨ | ٠,٩٦ |
| ٦ | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه. | ٤,٤٣ | ٠,٩١ | ٠,٩١ |
| ٧ | لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها. | ٤,٢٤ | ١,٠٨ | ٠,٩٦ |
| ٨ | لدى القدرة على المقارنة بين الأشياء . | ٤,٤٣ | ١,٠٢ | ٠,٨٩ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضح جدول (٢٦) أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور السابع والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين (٠,٨٩ : ٠,٩٦) وهى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى صدق محور (القدرة على التحليل).

جدول (٢٧)
معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية
لاستمارة الإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | المحـــــاور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ١ | الطلاقة الفكرية | ٢٣,٥٧ | ٦,٨٩ | ٠,٩٦ |
| ٢ | الحساسية للمشكلات | ٣٧,٦٧ | ١١,٥٩ | ٠,٩٩ |
| ٣ | المرونة | ٣٣,٤٣ | ٨,٥٥ | ٠,٩٦ |
| ٤ | الأصالة | ٣٢,٧١ | ١١,٠٠ | ٠,٩٩ |
| ٥ | مواصلة الاتجاه | ٢٣,٥٢ | ٩,٢٢ | ٠,٩٧ |
| ٦ | المخاطرة | ٢٩,٠٥ | ٩,٨٠ | ٠,٩٩ |
| ٧ | القدرة على التحليل | ٢٩,٠٥ | ٩,٨٠ | ٠,٩٩ |

- قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) =٠,٣٠

يوضـــح جدول (٢٧) أن معاملات الارتباط بين محاور الاســـتمارة والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٩٦ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى صدق الاستمارة .

**ب : الثبات:-**

استخدم الكاتب لحساب ثبات استمارة الإبداع الإداري (*test-retest*) التطبيق وإعادة التطبيق ، وجدول (٢٨) يوضـــح معـاملات الارتبـاط بين التطبيق الأول والثـاني ،فقد تم إجراء التطبيق الأول ٢٠١٣/٨/٣م وإجراء التطبيق الثاني ٢٠١٣/٨/٢٢م.

جدول (٢٨)
معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستمارة الاستبيان
للإبداع الإداري (ن= ٤٢)

| م | المحــــاور | التطبيق الأول | | التطبيق الثاني | | قيمة "ر" المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | |
| ١ | الطلاقة الفكرية | ٢٣,٥٧ | ٦,٨٩ | ٢٤,٠٥ | ٦,٣٣ | ٠,٩٨ |
| ٢ | الحساسية للمشكلات | ٣٧,٦٧ | ١١,٥٩ | ٣٧,٨٦ | ١١,٩٣ | ٠,٩٨ |
| ٣ | المرونة | ٣٣,٤٣ | ٨,٥٥ | ٣١,٣٣ | ٨,٨٩ | ٠,٩٠ |
| ٤ | الأصالة | ٣٢,٧١ | ١١,٠٠ | ٣٢,٩٠ | ١١,١٩ | ٠,٩٨ |
| ٥ | مواصلة الاتجاه | ٢٣,٥٢ | ٩,٢٢ | ٢٦,٠٥ | ٨,٤٥ | ٠,٩٧ |
| ٦ | المخاطرة | ٢٩,٠٥ | ٩,٨٠ | ٢٩,٣٣ | ١٠,٥٠ | ٠,٩٧ |
| ٧ | القدرة على التحليل | ٢٩,٠٥ | ٩,٨٠ | ٣٠,٦٧ | ٩,٢٨ | ٠,٩٦ |
| الاستبيان ككل | | ٢٠٩,٠٠ | ٦٥,٥٠ | ٢١٢,١٩ | ٦٥,٧٥ | ٠,٩٩ |

- قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٠

يوضــح جدول (٢٨) أن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستمارة قد تراوحت ما بين (٠,٩٠ : ٠,٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصـائيا مما يشير إلى ثبات الاستمارة، وبذلك تصبح الاستمارة الثانية الخاصــة بالتعرف على الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مســئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية جاهزة للتطبيق على العينة الأساسية .

تاسعاً : المعالجة الإحصائية:-

استخدم الكاتب المعالجات الإحصائية التالية :-

- الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري) .

# الفصل الثالث

في ضـــوء أهداف الكتاب ووصـــولا للإجابة على تســـاؤلات الكتاب سوف يقوم الكاتب بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها على النحو التالي :

الإجابة على التساؤل الأول :-

- ما الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

١- المحور الأول :- توفير بيئة عمل صحية وآمنة

جدول (٢٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة لعبارات محور توفير بيئة عمل صحية وآمنة (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | إضـــاءة المكتب جيدة ومناســبة لطبيعة العمل | ٨٨٠ | ٨٤,٦٢ | ١ |
| ٢ | تتوفر الأدوات والمستلزمات الضرورية لإتمام العمل | ٧٥٢ | ٧٢,٣١ | ٤ |
| ٣ | يسود جو من الهدوء داخل المكتب | ٧٥٦ | ٧٢,٦٩ | ٣ |
| ٤ | درجة حرارة المكتب معتدلة ومناســـبة للعمل على مدار السنة | ٦٩٢ | ٦٦,٥٤ | ٨ |
| ٥ | أثاث المكتب منظم ومريح | ٦٧٢ | ٦٤,٦٢ | ٩ |
| ٦ | تلبي ظروف العمل شـــروط الســـلامة المهنية للعاملين | ٧٠٠ | ٦٧,٣١ | ٦ |
| ٧ | بيئة العمل أمنه | ٧٧٢ | ٧٤,٢٣ | ٢ |
| ٨ | تـحـرص الإدارة علـى إلزام العــاملين بإتباع إجراءات الوقاية والســـلامة أثناء العمل | ٧٠٠ | ٦٧,٣١ | ٦ |
| ٩ | تتمتع بيئة العمل بالهواء النقي النظيف | ٧١٢ | ٦٨,٤٦ | ٥ |
| | المجمـــــوع الكلــــي للمحور | ٦٦٣٦ | ٧٠,٩٠ | |

يتضــح من جدول (٢٩) أن الوزن النســبي لاســتجابات عينة الكتاب لعبارات محور توفير بيئــة عمــل صـــحيــة وآمنــة تراوحــت مــا بين (٦٤,٦٢%-٨٤,٦٢%) بينمــا كــان الوزن النســـبي لمجموع المحور ٧٠,٩٠% ، وقــد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

وتبين النتائج أن الفقرات التي حصــلت على أكبر وزن نســبى الفقرة رقم (١) حيث بلغ الوزن النسبي (٨٤,٦٢) فهي تشير إلى أن إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية.

بينما حصلت الفقرات رقم ( ٢ ، ٣، ٧ ) على وزن نسبى يتراوح بين (٧٢,٣١ ، ٧٤,٢٣) وهى نسـب مناسـبة لما ارتضــاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أن كل ما توفرت لدى العاملين عناصر جيدة لبيئة العمل مثل الإضـــاءة الجيدة للمكتب وتوافر جو من الهدوء داخل المكتب ، وأدوات ومستلزمات إتمام العمل وكذلك توفر بيئة عمل أمنة يساعد ذلك بصورة كبيرة في توفر جودة للحياة الوظيفية لدى العاملين بشكل فردى وكذلك بين مسئولي الأنشـطة الترويحية بعضــهم ببعض داخل إدارات رعاية الشـباب بالجامعات المصرية .

وقد أشــــارت النتائج أن باقي فقرات المحور قد حصـــلت على وزن نسـبى يتراوح بين (٦٤،٦٢: ٦٨،٤٦) كانت الفقرات رقم (٤ ،٥، ٦، ٨ ،٩) وهو مستوى أقل مما ارتضاه الكاتب لقبول العبارات المدرجة في المحور.

ويرى الكاتب أن عدم توافر العناصــر الســابقة داخل بيئة العمل مثال نـدرة تمتع بيئـة العمل بـالهواء النقي النظيف وأن ظروف العمل قد لا تلبي شروط السلامة المهنية للعاملين ووجود تقصير لدى الإدارة على إلزام العامين بـإتبـاع إجراءات الوقـاية والســـلامة أثناء العمل وتعتبر درجة حرارة المكتب غير معتدلة ومناسبة للعمل على مدار السنة ولا يعد أثاث المكتب منظم ومريح بصـورة مناسبة لدى العاملين ، يؤثر بالسلب على توفر جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين وبالتالي قد يكون عامل أســاســي في عدم تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية.

وفي ضــوء ما ســبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

وتتفق هذه النتائج مع دراســة أســامة البلبيســى (٢٠١٢م ) أن ظروف العمل المـادية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزه جيدة حيث تحرص

معظم المنظمات غير الحكومية على توفير كل الإمكانيات والتسهيلات لعامليها لضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة ، ودراسة محمد حسين (٢٠١١م) التي توصلت إلى إهتمام شـركة مصـر للطيران بجوانب محددة من جودة الحياة الوظيفية منها الاهتمام بظروف العمل المادية والرعاية الصـحية والأنشـطة الاجتماعية والترفيهية ودراسـة إيهاب عويضـة (٢٠٠٨م) التي وجدت توفر بيئة عمل جيدة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزه ودراسـة عبد القادر بنات(٢٠٠٩م) التي أسفرت عن وجود رضا لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة على ظروف العمل المادية ، ودراسة *azman et al,* (٢٠١٠) التي أظهرت أن بيئة العمل لموظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا أمنه ، واختلفت مع دراسة أحمد الغانم (٢٠٠٦م) التي أسفرت عن أن الموظفين مسـتاءين من ظروف العمل المادية ودراسـة عبد الواحد (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن ظروف العمل المادية في ديوان الموظفين العام في غزه سيئة ، ودراسة *kheradmand et al,* (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم قبول العاملين بإحدى الشركات عن سلامة وصحة بيئة العمل.

٢- المحور الثاني : إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين

جدول (٣٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة لعبارات محور إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | مناخ العمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه | ٧٤٨ | ٧١,٩٢ | ٧ |
| ٢ | أتمتع بحرية أثناء عملي فيما يتعلق بالوظيفة | ٧٤٠ | ٧١,١٥ | ٨ |
| ٣ | يوجد شعور باحترام الآخرين فيما بينهم داخل العمل | ٨٤٤ | ٨١,١٥ | ١ |
| ٤ | هناك رضا عن الإنجاز الذي يتم تحقيقه من خلال العمل | ٨٠٤ | ٧٧,٣١ | ٤ |
| ٥ | هناك جودة في التعامل مع الزملاء داخل الإدارة | ٨١٦ | ٧٨,٤٦ | ٣ |
| ٦ | تقوم الإدارة بالتشجيع والاهتمام بعمل ووظفيه كلاً من العاملين لديها | ٧٥٢ | ٧٢,٣١ | ٦ |
| ٧ | تمنح الإدارة التقدير والاحترام للآخرين المشاركين معها من هيئات المجتمع | ٨٤٢ | ٨٠,٩٦ | ٢ |
| ٨ | تحقق الإدارة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين | ٧٥٤ | ٧٢,٥٠ | ٥ |
| ٩ | تقوم الإدارة على توفير فرص عديدة للإبداع والابتكار والتطوير | ٧٣٠ | ٧٠,١٩ | ١٠ |
| ١٠ | تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة | ٧١٤ | ٦٨,٦٥ | ١١ |
| ١١ | تمنح الإدارة العاملين شعورا بأهمية مهامهم في تحقيق أهدافها المرجوة | ٧٣٠ | ٧٠,١٩ | ٩ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٨٤٢٢ | ٧٣,٦٢ | |

يتضح من جدول (٣٠) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين تراوحت ما بين (٦٨,٦٥%:٨١,١٥%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٣,٦٢%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%)٠

وتبين النتائج أن الفقرات التي حصلت على أكبر وزن نسبى رقم (٣ ، ٧ ) حيث بلغ الوزن النسبي لهما (٨١،١٥،٨٠٩٦) ، بينما حصلت الفقرات رقم (١ ، ٢، ٤، ٥، ٦، ٨ ، ٩ ، ١١) على وزن نسبى يتراوح ما بين (٧٠،١٩ : ٧٨،٤٦) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسب للنسبة الذي ارتضى الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أن كلما توفر لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بعض الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين مثل تواجد شعور باحترام الآخرين فيما بينهم داخل العمل كما تمنح الإدارة التقدير والاحترام للآخرين المشاركين معها من هيئات المجتمع ، مما يدل على أن هناك جودة في التعامل مع الزملاء داخل الإدارة وهناك رضا عن الانجاز الذي يتم تحقيقه من خلال العمل ، كما تحقق الإدارة الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين ، ومناخ العمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه كما تقوم الإدارة بالتشجيع والاهتمام بعمل ووظفيه كلاً من العاملين لديها وأن هناك حرية أثناء العمل فيما يتعلق بالوظيفة وتمنح الإدارة العاملين شعورًا بأهمية مهامهم في تحقيق أهدافها المرجوة بصورة جيدة ، كما يوجد توفير فرص عديدة للإبداع والابتكار والتطوير.

وقد أشارت النتائج أن الفقرة رقم (١٠) قد حصلت على وزن نسبى (٦٨،٦٥) وهى نسبة أقل من ارتضاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أن وجود تقصير لدى الإدارة في إتاحة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة لدى عينة الكتاب يؤدى إلى صورة سلبية لدى العاملين وتدنى مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم .

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م) التي أشارت إلى وجود رضا لدى عينة الكتاب عن ظروف بيئة العمل المعنوي وأهم النقاط المميزة لديها هي شعور الأفراد باحترام الآخرين ووجود صداقات حميمة بين الأفراد وزملائهم في العمل ، والشعور بالرضا عن الإنجاز في

العمل ، ودراسة محمد حسين (٢٠١١م) التي أوضحت وجود قبول نسبى إلى حد ما من المستويات الإدارية المختلفة بالشركة بمقترحات العاملين لتطوير العمل إلاَّ أن القليل من هذه المقترحات ما قد يأخذ طريقه للتنفيذ وهو الأمر الذي يراه الكاتب من خلال ملاحظاته أنه يعود بالأساس إلى وجود هيكل تنظيمي رأسي (متعدد المستويات) معوق للإبداع والمرونة ، ودراسة *Freeman & Klemer,*(2000) حول أهمية خصائص العمل والتي تتمثل في التنوع والاستقلالية ، ونوعية المهام والتغذية المرتدة ودورها الحيوي في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين. واختلفت مع دراسة عبد القادر بنات (٢٠٠٩م) التي أظهرت معاناة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزه من عدم وضوح الأعمال المكلفين بها .

٣- المحور الثالث : المشاركة في اتخاذ القرار :

جدول (٣١)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار (ن = ٢٠٨)

| م | العبارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم | ٧٤٠ | ٧١,١٥ | ٢ |
| ٢ | تهتم الإدارة بدراسة أراء العاملين التي تتعلق بحل مشاكلهم في العمل | ٦٥٢ | ٦٢,٦٩ | ٩ |
| ٣ | يتوفر لدى الإدارة معلومات كاملة عن أهداف كل وظيفة على حدة | ٧٤٠ | ٧١,١٥ | ٢ |
| ٤ | تشجع الإدارة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل | ٧٦٤ | ٧٣,٤٦ | ١ |
| ٥ | تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات | ٦٩٦ | ٦٦,٩٢ | ٥ |
| ٦ | يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي | ٦٨٤ | ٦٥,٧٧ | ٦ |
| ٧ | يشارك العاملون في التخطيط الاستراتيجي للعمل | ٦٥٢ | ٦٢,٦٩ | ٩ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٨ | تتم اتخاذ القرارات من قبل المسئولين في الوقت المناسب | ٦٧٨ | ٦٥,١٩ | ٨ |
| ٩ | يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها | ٦٨٠ | ٦٥,٣٨ | ٧ |
| ١٠ | يشارك العاملون في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدات العمل | ٧٠٨ | ٦٨,٠٨ | ٤ |
| | المجموع الكلي للمحور | ٦٩٩٤ | ٦٧,٢٥ | |

يتضح من جدول (٣١) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار تراوحت ما بين (٦٢,٦٩%-٧٣,٤٦%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٦٧,٢٥%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

وتبين النتائج أن الفقرات التي حصلت على أكبر وزن نسبى الفقرة رقم (١، ٣، ٤) حيث بلغ الوزن النسبي لهما ما بين (٧١,١٥ ، ٧٣,٤٦ ) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسب للنسبة الذي ارتضاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أنه عند قيام الإدارة بتشجيع التعاون والمشاركة بين زملاء العمل ، و تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم وكذلك يتوفر لدى الإدارة معلومات كافية عن أهداف كل وظيفة على حدة يساعد هذا بشكل كبير على تحقق قدر كبير من جودة الحياة الوظيفية لديهم.

بينما حصلت كلا من الفقرات رقم (٥ ،٦، ٨، ٩، ١٠) على وزن نسبى يتراوح من بين (٦٥,١٩ : ٦٨,٠٨) وكذلك قد أشارت النتائج إلى الفقرات (٢ ، ٧) حصلت على وزن نسبى (٦٢,٦٩) جاءت هذه العبارات بمعدل أقل من النسبة الذي ارتضاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أنه يوجد وجود قصور في مشاركة العاملون في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدة العمل ، كما تغفل الإدارة إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وكما لا يتم حل للمشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي ولا يتم اتخاذ القرارات من قبل المسئولين في الوقت لمناسب ، كما لا يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها آثارها ، مما يدل على عدم اهتمام الإدارة بدراسة أراء العاملين التي تتعلق بحل مشاكلهم في العمل وكذلك عدم مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي

للعمل وبالتالي يتسبب ذلك في وجود قصور وضعف في جودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية ، وأن حدوث قصور من قبل الإدارة فيما تم رصده من قبل قد يتسبب في بطيء سير العمل وحدوث شلل في سلسلة المشاركات الإدارية وبالتالي توقف اتخاذ القرارات ووجود صعوبة في تنفيذها وتحقيقها.

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه وجود قصور لدى عينة الكتاب فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار.

واتفقت هذه النتائج مع ودراسة إيهاب عوضيه (٢٠٠٨م) التي أوضحت عدم حرص الإدارة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، ودارسة محمد حسين (٢٠١١م) التي توصلت إلى سيادة مركزية اتخاذ القرار الإداري وعدم إتاحة المناخ التنظيمي بالشركة للابتكار والمبادأة ، واختلفت مع دراسة عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م) التي أظهرت إن عينة الكتاب لديها فرصة ما للتأثير على القرارات والمشاركة بالآراء والحصول على المعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف والإنجاز ، ودراسة أسامة البلبيسى (٢٠١٢م) التي توصلت إلى مساهمة العاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسساتهم وحل مشكلات العمل وأن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات غير الحكومية، ودراسة عبد العزيز عبد العزيز (٢٠٠٢م)(٣٩) التي توصلت إلى إن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ، ودراسة *Edvardsson & Gustavsson*, (2003) التي توصلت إلى أن أهم عوامل جودة الحياة تمثلت في القدرة على السيطرة في موقف العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل.

٤- المحور الرابع : عدالة نظم المكافآت

جدول (٣٢)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة

لعبارات محور عدالة نظم المكافآت (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | يتوفر لـدى العـاملين قنـاعـة بمـا يتقاضون من أجور ومكافآت | ٤٣٧ | ٤٢,٠٢ | ٩ |
| ٢ | يتم منح المكـافـات بنـاءا على مقدار الإنجاز في العمل | ٦١٠ | ٥٨,٦٥ | ٤ |
| ٣ | يوجد لدى العاملين فهم كامل بنظام الأجور والمكافآت داخل العمل | ٦٥٢ | ٦٢,٦٩ | ١ |
| ٤ | تقوم الإدارة على توزيع المكـافـات بناءاً على مهارات ومجهود العاملين | ٦٢٨ | ٦٠,٣٨ | ٣ |
| ٥ | تحـدد الإدارة المكـافـات بنـاءا على الأداء الفردي لكلا من للعاملين | ٦٣٨ | ٦١,٣٥ | ٢ |
| ٦ | الأجور التي يتقاضاه العاملون تكون مناسبة للجهد المبذول | ٥٥٢ | ٥٣,٠٨ | ٥ |
| ٧ | تحقق الأجور للعـاملين و المكـانـة الاجتماعية المرموقة لهم | ٥١٦ | ٤٩,٦٢ | ٧ |
| ٨ | تشـــجع وتحفز الإدارة العــاملون بالمكافآت المناسبة | ٥٤٦ | ٥٢,٥٠ | ٦ |
| ٩ | تعتبر أجور العـاملين عـادلـة مقارنـة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة | ٥١٠ | ٤٩,٠٤ | ٨ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٥٤,٣٧ | ٥٤,٣٧ | |

يتضــح من جدول (٣٢) أن الوزن النســبي لاســتجابات عينة الكتاب لعبارات محور عدالة نظم المكافآت تراوحت ما بين(٤٢,٠٢%: ٦٢,٦٩%) بينما كان الوزن النســبي لمجموع المحور ٥٤,٣٧%، وقد ارتضـــى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

وتبين النتائج أن الفقرات رقم (٣ ،٤ ،٥) على وزن نسبى يتراوح بين (٦٠,٣٨ : ٦٢,٦٩) وحصــلت الفقرات رقم (٢ ، ٦ ، ٨) على وزن نســبى يتراوح بين (٥٢,٥٠، ٥٨,٦٥) وقد أشـــارت النتائج أن الفقرات ( ١،٧، ٩) على أقل وزن نسبى وهو يتراوح بين (٤٢,٠٢ : ٤٩,٦٢) وهى نسبة أقل من ارتضاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب من خلال النتائج الســـابقة وجود قصـــور الإدارة في توصيل الفهم الكامل بنظام الأجور والمكافآت داخل العمل ، وعدم منح الإدارة المكافآت بناءا على الأداء الفردي لكلا من للعاملين ، كما لا تقوم الإدارة على توزيع المكافآت بناءا على مهارات ومجهود العاملين، وكذلك إغفال الإدارة في منح المكافآت بناءاً على مقدار الانجاز في العمل ، وأن الأجور التي يتقاضاه العاملون غير مناسبة للجهد المبذول وأن الإدارة لا تشجع ولا تحفز عامليها بالمكافآت المناسبة ، ووجود قصور شديد في عدم توافر قناعة لدى العاملين بما يتقاضـــون من أجور ومكافآت ، كما تعتبر أجور العاملين غير عادله مقارنة بما يحصـــل عليه زملائهم في المهنة ، كما لا تحقق الأجور للعاملين المكانة الاجتماعية المرموقة لهم ، وأن كل ما ســبق من اســتجابات لعينة الكتاب من قصور في توافر عدالة من قبل الإدارة لنظم توزيع المكافآت يؤثر بشكل قاطع على تحقق الجودة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية وأن الجانب المادي يلعب دورًا هامًا في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يوجد قصور لدى عينة الكتاب فيما يتعلق بعدالة نظم المكافآت.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد حسين (٢٠١١م) والتي توصلت إلى عدم اقتناع العاملين بنظم التعويض (الأجور والحوافز) بشركتهم ولا يوجد اتفاق بين العاملين عن مدى الرضا أو عدم الرضا حول كفاية أجورهم وافتقار العاملين للعدالة الداخلية للأجور مقارنة بزملائهم ودراسة عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م) التي توصلت إلى عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد وعدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مهارات ، ودراســـة عبد العزيز عبد العزيز(٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن نظام المكافآت بفروع الهيئة غير مناسبة ودراسة عبد القادر بنات (٢٠٠٩م) التي توصـــلت إلى أنه لا يتم ربط أداء موظفي شـــركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزه بأية من الحوافز المادية ، ودراسة أسامة البلبيسى (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن العديد من العاملين يرون أن أجورهم غير ملائمة كما أن أجورهم غير عادلة إذا ما قورنت بأجور أقرانهم في العمل ، بينما اختلفت مع دراسة إيهاب عويضة (٢٠٠٨م) التي توصلت إلى توفر مســـتوى مقبول في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ودراســـة علاء العكش (٢٠٠٧م) حيث يرى أن أجور العاملين تكفي حاجاتهم الأســـاســـية ودراسة *Azman et al* (2010) التي توصلت إلى أن نظام المكافآت بمكاتب

الإرشـــاد الزراعي الحكومي في ماليزيا مقبول ودراســة *Dhaka et al,* (2011) التي أظهرت توفر نظام مكافآت عادل وكافئ ومقبول في البنوك التجارية الخاصـــة المحلية والبنوك الخاصـــة الأجنبية العاملة في بنجلادش ، وكذلك ما نشـــرته مجلة فورشـــن (*Fortune Magazine*) عن أهم النقاط المميزة للشـــركات التي تطبق جودة حياة العمل والتي تمثلت في الأجور والمزايا ثم الفرص المتاحة للنمو وأيضا تحقيق الأمن الوظيفي .

٥- المحور الخامس : إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي :

جدول (٣٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة

لعبارات محور إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | يتم الإعلان عن المناصـــب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات | ٦٧٤ | ٦٤,٨١ | ٣ |
| ٢ | هناك فرص ترقية كافيه في المؤسسة | ٥٦٦ | ٥٤,٤٢ | ١٠ |
| ٣ | تؤدى سياسة الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة في العمل | ٦١٤ | ٥٩,٠٤ | ٦ |
| ٤ | تتم الترقية بناء على أسس عادلة | ٥٩٢ | ٥٦,٩٢ | ٩ |
| ٥ | ينال العاملين التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم | ٦٠٦ | ٥٨,٢٧ | ٨ |
| ٦ | يتم تسكين العاملين في وظائف تناسب طموحاتهم وأهدافهم | ٦١٦ | ٥٩,٢٣ | ٥ |
| ٧ | تؤدى الترقية إلى تحقيق الاســتقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة | ٧٠٤ | ٦٧,٦٩ | ١ |
| ٨ | تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى | ٦٢٤ | ٦٠,٣٠ | ٤ |
| ٩ | تعتمد المؤســسة على تحليل الوظائف لتحديد الخصــائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة | ٦١٠ | ٥٨,٦٥ | ٧ |

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١٠ | لا تؤدى سـياسـة الترقيه المعتمدة إلى حدوث نزاعات بين العاملين | ٦٨٢ | ٦٥,٥٨ | ٢ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٦٢٨٨ | ٦٠,٤٦ | |

يتضـح من جدول (٣٣) أن الوزن النسـبي لاسـتجابات عينة الكتاب لعبـارات محور إتـاحـة فرص الترقي والتقـدم الوظيفي تراوحـت مـا بين (٥٤,٤٢%: ٦٧,٦٩%) بينمـا كـان الوزن النســبي لمجموع المحور ٦٠,٤٦%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

وتبين النتائج أن الفقرات رقم ( ١ ،٧، ١٠) على وزن نسـبى يتراوح بين (٦٤,٨١ : ٦٧,٦٩) ، وبينما حصلت الفقرات رقم (٢ ،٣ ،٤ ،٥ ، ٦ ،٨ ، ٩ ) على وزن نسـبى يتراوح بين (٥٤،٤٢ :٦٠،٣٠) وهى نسـبة أقل من ارتضاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب من خلال ما سـبق أن نظام الترقية المتبع لا يؤدى إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وأن سياسة الترقية المعتمدة تؤدى إلى حدوث نزاعات بين العاملين ، وكذلك لا يتم الإعلان عن المناصب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات، وكذلك عدم تسكين العاملين في وظائف تناسب طموحاتهم وأهدافهم ، كما تؤدى سياسة الترقية المعتمدة إلى عدم توفير جو المنافسـة في العمل وتعتمد المؤسـسـة على عدم تحليل الوظائف لتحديد الخصائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ، كما لا ينال العاملين التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم ولا تتم الترقية بناء على أسـس عادلة ، كما تؤدى سـياسـة الترقية المعتمدة في حدوث نزاعات بين العاملين ، ولا توجد فرص ترقية كافيه في المؤسسة .

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يوجد قصور لدى عينة الكتاب فيما يتعلق بإتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسـة محمد حسـين (٢٠١١م) التي توصـلت إلى عدم اقتناع العاملين بنظام الترقيات بشـركتهم وأن العاملون يفتقدون نسـبيا إلى العدالـة في الاختيـار للترقي ، وكذلك وجود قصـــور في التدريب على المهارات الإدارية والقيادية للمسـئولين في المسـتويات الإدارية المختلفة حيث أنه عادة لا يخضـع المرشـح لأي وظيفة إشـرافية أو قيادية لأي تدريب إداري

مؤهل لموقعه الجديد ودراسة عبد القادر بنات(٢٠٠٩م) التي توصلت إلى عدم وجود نظام واضح للترقي وعدم وجود تدريب كافي للموظفين وكما أن الترقيات تتم على أسس غير عادلة في شركة الاتصالات الفلسطينية، ودراسة عبد العزيز عبد العزيز (٢٠٠٢) والتي توصلت إلى عدم وجود نظام مناسب للترقيات للعاملين ، ودراسة *kheradmand et al,* (2010) التي أظهرت عدم قبول العاملين لفرص الترقي والتقدم في العمل ، واختلفت هذه النتائج مع دراسة أسامة البلبيسي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن العاملين يشعرون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المنظمات غير الحكومية ، ودراسة إيهاب عويضة (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى وجود فرص للترقية والتقدم للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، ودراسة *gupta & parul* (2010) والتي توصلت إلى أن شركة الاتصالات الهندية تقوم بتوفير البرامج التدريبية التي تعزز قدرات عامليها وتمنحنهم فرق الترقي ، ودراسة بوزوين فيروز (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى أن كلا من الترقية والنقل يؤثر في تحفيزهم ، حيث أظهرت النتائج أن الشركة تعتمد على نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز أو الفائض في عدد العاملين ، كما أن الترقية تتم على أساس الكفاءة وأن هناك عدالة في الحصول عليها .

٦- المحور السادس : توفير فرق عمل متكاملة

جدول (٣٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة لعبارات محور توفير فرق عمل متكاملة (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | تشـجع الإدارة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل | ٧٢٨ | ٧٠,٠٠ | ٩ |
| ٢ | يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية | ٧٠٤ | ٦٧,٦٩ | ١١ |
| ٣ | يتوفر لدى فرق العمل فهم كـامل عن أهداف العمل | ٧٤٤ | ٧١,٥٤ | ٨ |
| ٤ | يتبادل أعضــاء فريق العمل مشـاعرهم بحرية | ٧٤٨ | ٧١,٩٢ | ٧ |
| ٥ | يشـترك أعضــاء الفريق في القرارات التي تهمهم | ٧٥٠ | ٧٢,١٢ | ٦ |
| ٦ | يتوفر لدى فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة | ٧٨٦ | ٧٥,٥٨ | ٣ |
| ٧ | يســود التعاون المتبادل بين أعضـــاء فريق العمل | ٧٨٤ | ٧٥,٣٨ | ٤ |
| ٨ | يســود فريق العمل الشـــعور بالتقدير والاحترام | ٨٢٢ | ٧٩,٠٤ | ١ |
| ٩ | في حالة الانضـمام إلى فريق العمل يتم تنفيذ المهام بصورة أفضل | ٨١٦ | ٧٨,٤٦ | ٢ |
| ١٠ | يســـاهم العاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة | ٧١٤ | ٦٨,٦٥ | ١٠ |
| ١١ | أعضــــاء فريق العمـل يقـدمون يـد المساعدة في مختلف الظروف | ٧٥٢ | ٧٢,٣١ | ٥ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٨٣٤٨ | ٧٢,٩٧ | |

يتضــح من جدول (٣٤) أن الوزن النســبي لاســتجابات عينة الكتاب لعبــارات محور توفير فرق عمـل متكـاملـة تراوحـت مـا بين (٦٧,٦٩% :٧٩,٠٤%) بينمـا كـان الوزن النســـبي لمجموع المحور ٧٢,٩٧%، وقـد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

ويتبين من النتـائج أن الفقرات رقم (٦،٧، ٨، ٩) قد حصـــلـت على وزن نسبى يتراوح ما بين (٧٥,٣٨ : ٧٩,٠٤) وقد حصلت الفقرات رقم (١ ،٣، ٤، ٥ ،١١) على وزن نسبى يتراوح بين (٧٠,٠٠ :٧٢,٣١) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناســب للنســبة الذي ارتضـــاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب من خلال ما سبق أن فريق العمل يسوده الشعور بالتقدير والاحترام وفي حالة الانضمام إلى فريق العمل يتم تنفيذ المهام بصورة أفضل وكذلك يتوفر لدى فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة ، كما يســود التعاون المتبادل بين أعضـــاء فريق العمل الواحد ، مما يدل على أن أعضـــاء فريق العمل يقدمون يد المسـاعدة في مختلف الظروف ، وكما يتبادل أعضـاء فريق العمل مشـــاعرهم بحرية ، وبذلك يشـترك أعضـــاء الفريق في القرارات التي تهمهم. ويتوفر لدى فرق العمل فهم كامل عن أهداف العمل ، وتقوم تشـــجع الإدارة العمل الجمـاعي وتكوين فرق العمـل ويســـاعد كل هذا على تحقيق صـــورة كبيرة ومشـــرقة من جودة الحياة الوظيفية لدى مســئولي الأنشـــطة الترويحية ، لأن عند وجود توافر فريق عمل متكامل ومتماســـك داخل إدارة رعاية الشباب يساعد بفاعلية في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل الجامعات المصرية بشان ممارسة الأنشطة الترويحية .

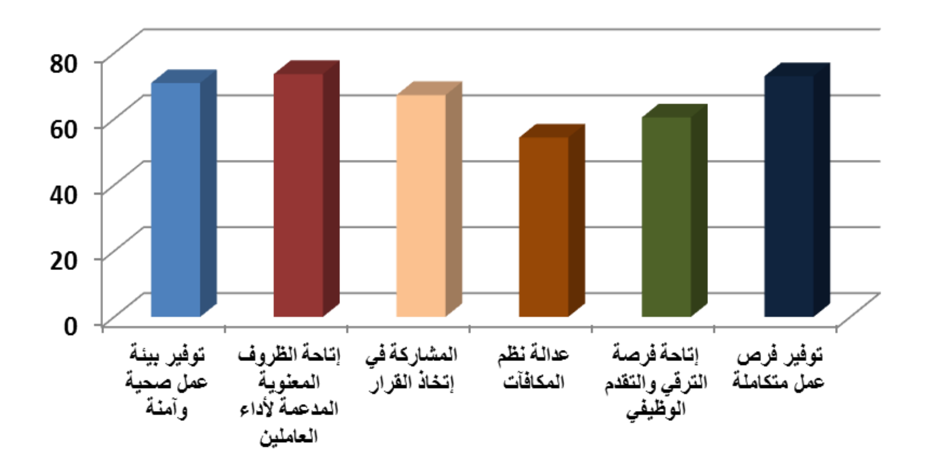
وقد أشـــارت النتائج أن الفقرات رقم (٢،١٠) على أقل وزن نســـبى يتراوح بين (٦٧,٦٩، ٦٨,٦٥) وهى نســبة أقل من ارتضـــاه الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب من قراءة ما ســبق أن عدم مســـاهمة العاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤســســـة ، ولا يتوفر لدى أفراد فريق العمل فرصـــة للتعبير عن رأيهم بحرية ومع وجود تحقق لنســبة قبول المحور بشـــأن توفير فرق عمل متكاملة لعينة الدراسة، ويرجع الكاتب ذلك إلى أنه يوجد فرق عمل متكاملة ولكن ينقصـــها التعبير عن الرأي وتقصـــيرهم في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤســســة وذلك بسـبب عدم قيام الإدارة بتوفير فرص المشـاركة في

اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين والمشـار إليه في محور سـابق متعلق بجودة الحياة الوظيفية.

وفي ضـوء ما سـبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الدراسـة توفير فرق عمل متكاملة.

وتتفق هذه النتـائج مع دراســـة عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤م) التي توصلت التي تزايد شعور الأفراد بأهميتهم داخل فريق العمل، وتكامل خبرات جماعة العمل وفهم كل فرد لدوره وتعبيره عن رأيه ومشــــاعره ، ودراســـة أسامة البلبيسى (٢٠١٢) التي توصلت إلى قدرة العاملين في التواصل والعمل ضـــمن فرق عمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، ودراســـة إيهاب عويضـــة (٢٠٠٨م) والتي توصـلـت إلى أن نظام فرق العمل واضـــح ومطبق في المنظمات غير الحكومية، ودراســـة *gupta & parul* (2010) التي توصلت إلى وجود روح التعاون بين موظفي شركة الاتصـالات الهندية .واختلفت مع دراســة محمد حسـين (٢٠١١م) التي توصـلت إلى عدم اقتناع العاملين بشـكل عام بأن عملهم هي بيئة عمل حاضـنـه ومحفزة للعاملين ذوي المهارات والقدرات العالية وأن العاملين لديهم رغبة حقيقية في تطوير أسلوبهم في العمل ولكن هذه الرغبة تعترضــــها بعض المعوقات التنظيمية تحول دون تحقيق هذا التطوير .




شكل (٢)
الوزن النسبي لاستمارة الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية

وأيضا تبين أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين في جدول رقم (٢٧) تراوحت بين (٦٥,١٩%- ٨١,١٥%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٣,٦٢%. وهى تعد نسبه أعلى من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على وجود إتاحة للظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين لدى عينة الكتاب ، وقد احتل المرتبة الأولى بين محاور جودة الحياة الوظيفية .

وأيضا يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور توفير فرق عمل متكاملة في جدول (٣٢) تراوحت بين (٦٧,٦٩%- ٧٩,٠٤%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٢,٩٧%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على وجود فرق عمل متكاملة لدى عينة البحث، وقد احتل المرتبة الثانية بين محاور جودة الحياة الوظيفية .

وبصفة عامة يتبين من الشكل البياني السابق أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور توفير بيئة عمل صحية وآمنة للاستبيان قيد الكتاب في جدول (٢٧) تراوحت بين (٦٤,٦٢%- ٨٤,٦٢%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٠,٩٠%. وهى تعد نسبة أعلى من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على توفير بيئة عمل صحية وآمنة لدى عينة الكتاب ، وقد احتل المرتبة الثالثة بين محاور جودة الحياة الوظيفية .

وكذلك يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية عينة الكتاب لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار في جدول (٢٩) تراوحت بين (٦٢,٦٩%- ٧٣,٤٦%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٦٧,٢٥% ، وهى تعد نسبه أقل من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على وجود قصور في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لدى عينة الكتاب وقد احتل المرتبة الرابعة بين محاور جودة الحياة الوظيفية .

وكذلك يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي في جدول (٣١) تراوحت بين (٥٤,٤٢%- ٦٥,٥٨%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٦٠,٤٦% ، وهى تعد نسبه أقل من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على وجود قصور في إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي لدى عينة البحث، وقد احتل المرتبة الخامسة بين محاور جودة الحياة الوظيفية .

وأيضا يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية عينة الكتاب لعبارات محور عدالة نظم المكافآت في جدول (٣٠) تراوحت بين (٤٢,٠٢%- ٦٢,٦٩%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٥٤,٣٧% ، وهى تعد نسبه أقل من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على وجود قصور في عدالة نظم المكافآت لدى عينة الكتاب ، وقد احتل المرتبة السادسة بين محاور جودة الحياة الوظيفية

الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

للإجابة على التساؤل الأول سيتناول الكاتب عرض وتفسير ومناقشة نتائج الاستمارة الثانية والخاصة بالتعرف على الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية لكل محور على حدة .

١- المحور الأول :- الطلاقة الفكرية

جدول (٣٥)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور الطلاقة الفكرية (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | ٩٢٢ | ٨٨,٦٥ | ١ |
| ٢ | لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة | ٨٥٤ | ٨٢,١٢ | ٤ |
| ٣ | لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صـياغتها في كلمات مفيدة | ٨٥٢ | ٨١,٩٢ | ٥ |
| ٤ | أمتلك المهارات الكافية لإقناع الطلاب المشاركين في الأنشطة | ٩٠٢ | ٨٦,٧٣ | ٢ |
| ٥ | أحرص على التعبير عن ارائي ولو كانت مخالفة لأراء رؤسائي بالعمل | ٨٥٦ | ٨٢,٣١ | ٣ |
| ٦ | أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة | ٨٤٠ | ٨٠,٧٧ | ٦ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٥٢٢٦ | ٨٣,٧٥ | |

يتضـح من جدول (٣٥) أن الوزن النسـبي لاسـتجابات عينة الكتاب لعبارات محور الطلاقة الفكرية تراوحت ما بين (٨٠,٧٧%- ٨٨,٦٥%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور٨٣,٧٥%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

ويتبين من النتائج أن الفقرات رقم (١ ، ٤) حصلت على وزن نسبى (٨٦,٧٣ ،٨٨,٦٥ )، بينما حصـلت الفقرات رقم (٢ ،٣، ٥، ٦) على وزن نسبى يتراوح بين (٨٠,٧٧ :٨٢,٣١) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسب للنسبة الذي ارتضاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب أن عينة الكتاب لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السـريعة لمواجهة مشـاكل العمل و امتلاك المهارات الكافية لإقناع الطلاب المشـاركين في الأنشـطة ، وأن عينة الكتاب تحرص على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لأراء رؤسـائي بالعمل. كما أن لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصـيرة، وكذلك القدرة على التعبير عن أفكارهم

بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة وتقديم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة ويوضح الكاتب أن عنصر الطلاقة الفكرية عندما يتحقق لدى عينة الكتاب يكون جزء كبير وهام من عناصر الإبداع الإداري قد تحقق ، فذلك يساعد على قيام مسئولي الأنشطة الترويحية بتنفيذ أعمالهم بصورة ابتكاريه وإبداعية أثناء تواصلهم مع زملائهم وتعاملاتهم المستمرة مع طلاب الأنشطة الترويحية .

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب الطلاقة الفكرية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن جبر (٢٠١٠)(٣٨) والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الطلاقة الفكرية ودراسة محمد الليثي (٢٠٠٨م)(٥٥) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر الطلاقة الفكرية كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، ودراسة محمد العازمى (٢٠٠٦م)(٥٢) والتي أظهرت أن محور الطلاقة الفكرية يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، وبينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الطلاقة الفكرية عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح( ٢٠٠٣ م) (٣١)، والتي أكدت على أن عنصر الطلاقة الفكرية يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة. ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م)(٦٢) حيث أظهرت أن عنصر الطلاقة الفكرية يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض ، ودراسة حاتم رضا (٢٠٠٣م)(١٧) التي أظهرت بأن العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة متوسطة من عنصر الطلاقة الفكرية .

٢- المحور الثاني :- الحساسية للمشكلات

جدول (٣٦)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور الحساسية للمشكلات (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل | ٧٦٦ | ٧٣,٦٥ | ٩ |
| ٢ | أحرص على حل المشـــكلات بين الطلاب أول بأول | ٨٩٦ | ٨٦,١٥ | ١ |
| ٣ | أتحكم في انفعالاتي عند مواجهة مشكلة ما | ٨٢٨ | ٧٩,٦٢ | ٤ |
| ٤ | أخطط لمواجهة مشـــكلات العمل التي يمكن حدوثها | ٨١٦ | ٧٨,٤٦ | ٦ |
| ٥ | أملك قدرات على توقع مشـكلات العمل قبل حدوثها | ٧٦٨ | ٧٣,٨٥ | ٨ |
| ٦ | أسـتطيع تحديد المشـكلة التي تواجهني والتعامل معها بأسلوب علمي | ٨٠٤ | ٧٧,٣١ | ٧ |
| ٧ | أســتطيع وضـــع مجموعة من البدائل المقترحة التي تساهم في حل المشـكلة بحيث تكون قابلة للتنفيذ وتتسم بالواقعية | ٨٦٠ | ٨٢,٦٩ | ٢ |
| ٨ | أقوم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة لتحديد أفضل البدائل المقترحة للحل | ٨٤٨ | ٨١,٥٤ | ٣ |
| ٩ | أقوم بتقييم البدائل المقترحة المناســـبة والملائمة لحل المشكلة بشكل دقيق | ٨٢٨ | ٧٩,٦٢ | ٥ |
| ١٠ | أســـتطيع الوصـــول إلى النتـــائج والاستنتاجات الواقعية والتي تؤدي إلى حل المشكلة بصورة علمية دقيقة | ٧٣٠ | ٧٠,١٩ | ١٠ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٨١٤٤ | ٧٨,٣١ | |

يتضـــح من جدول (٣٦) أن الوزن النســـبي لاســـتجابات عينة الكتاب لعبارات محور الحساسية للمشكلات تراوحت مابين(٧٠,١٩%: ٨٦,١٥%) بينما كان الوزن النســـبي لمجموع المحور ٧٨,٣١%، وقد ارتضـــى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

ويتبين من النتائج أن الفقرات رقم (٢ ، ٧ ،٨) حصلت على وزن نسبى يتراوح ما بين (٨١,٥٤ :٨٦,١٥ ) ، بينما حصـلت الفقرات رقم (١ ،٣، ٤، ٥، ٦، ٩، ١٠) على وزن نسبى يتراوح بين (٧٠,١٩ : ٧٩,٦٢) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناســب للنســبة الذي ارتضـــاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب حرص عينة الكتاب على حل المشكلات بين الطلاب أول بأول والقدرة على وضـع مجموعة من البدائل المقترحة التي تسـاهم في حل المشكلة بحيث تكون قابلة للتنفيذ وتتسم بالواقعية وجدية والقيام بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشـــكلة لتحديد أفضـــل البدائل المقترحة للحل، وكذلك قدرة عينة الكتاب على التحكم في انفعالاتهم عند مواجهة مشـــكلة ما ، والقيام بتقييم البدائل المقترحة المناســـبة والملائمة لحل المشـــكلة بشـــكل دقيق ، والتخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها ، والقيام بتحديد المشكلة التي تواجههم والتعامل معها بأســـلوب علمي ، وامتلاك القدرة على توقع مشـــكلات العمل قبل حدوثها ، والشـــعور بالإثارة عند تعاملهم مع مشـــكلات العمل ، والقدرة على الوصول إلى النتائج والاستنتاجات الواقعية والتي تؤدي إلى حل المشكلة بصورة علمية دقيقه .

وفي ضـــوء ما ســـبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب عنصـــر الحساسية للمشكلات .

وتتفق هذه النتائج مع دراســة عبد الرحمن جبر(٢٠١٠) والتي توصـلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الحســـاســـية للمشكلات ودراســة محمد الليثى(٢٠٠٨م) حيث أظهرت أن درجة ممارسـة عنصـر الحساسية للمشكلات كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، ودراســة محمد العازمى (٢٠٠٦م) والتي أظهرت أن محور الحســـاســـية للمشـــكلات يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية الســـعودية ، ودراســـة حاتم رضـــا (٢٠٠٣م) التي أظهرت بأن العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة كبيرة من عنصر الحساسية للمشكلات

و بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الحساسية للمشكلات عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح ( ٢٠٠٣ م) والتي أكدت على أن عنصر الحساسية للمشكلات يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة ، ودراسة وفاء العساف(٢٠٠٤م) حيث أظهرت أن عنصر الحساسية للمشكلات يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

٣- المحور الثالث :ـ المرونة

جدول (٣٧)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور المرونة (ن = ٢٠٨)

| م | العبارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | احرص على تشجيع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية | ٨٨٤ | ٨٥ | ٤ |
| ٢ | أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه | ٨٩٢ | ٨٥,٧٧ | ٢ |
| ٣ | لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته | ٨٨٢ | ٨٤,٨١ | ٥ |
| ٤ | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | ٨٤٤ | ٨١,١٥ | ٧ |
| ٥ | أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل | ٨٧٢ | ٨٣,٨٥ | ٦ |
| ٦ | أشجع نفسي على الكتاب عن الأفكار غير التقليدية | ٨٣٤ | ٨٠,١٩ | ٨ |
| ٧ | لا أعترض على تغيير خطة العمل إذا دعت الضرورة لذلك | ٨٨٦ | ٨٥,١٩ | ٣ |
| ٨ | يمكن أن أغير أسلوب العمل إذا دعت الضرورة لذلك . | ٨٩٤ | ٨٥,٩٦ | ١ |
| | المجموع الكلي للمحور | ٦٩٨٨ | ٨٣,٩٩ | |

يتضــح من جدول (٣٧) أن الوزن النســبي لاســتجابات عينة الكتاب لعبارات محور المرونــة تراوحــت بين (٨٠,١٩%- ٨٥,٩٦%) بينمــا كــان الوزن النسبي لمجموع المحور ٨٣,٩٩%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

يتبن من النتائج أن جميع الفقرات المتعلقة بمحور المرونة قد حصلوا على وزن نسبى يتراوح بين (٨٠,١٩ : ٨٥,٩٦%) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسب للنسبة الذي ارتضاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب حرص عينة الكتاب على تشــجيع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية ، والحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاســـتفادة منه ولا يوجد تردد في تغيير المواقف عندما يوجد اقتناع بعدم صـــحته، وتتوفر القدرة على رؤية الأشـــياء من زوايا مختلفة، وتســـعى عينة الكتاب للحصــول على الأفكار التي تســاهم في حل مشـكلات العمل ، ويوجد تشـجيع للنفس على دراســة الأفكار غير التقليدية، لا يوجد اعتراض على تغيير خطة العمل إذا دعت الضـرورة لذلك ، ويمكن أن يتم تغير لأسلوب العمل إذا دعت الضـــرورة لذلك ، وأن عند تواجد تحقق لعنصـــر المرونة الإبداعية وهو ما يتعلق بالنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة يتوفر بشـــكل كبير قدر كافي من الإبداع الإداري لدى مســـئولي الأنشـطة الترويحية ويجعلهم قادرين على التفكير في صـور وأشـكال إبداعية حديثة تســاعد على النهوض بالشــكل الأمثل لممارســة الأنشــطة الترويحية المختلفة. وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب عنصر المرونة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن جبر (٢٠١٠)(٣٨) والتي توصــلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من المرونة ودراسة محمد الليثى (٢٠٠٨م)(٥٥) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر المرونة كأحد عناصـر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مـديري المـدارس الابتـدائيـة بمكـة المكرمـة ، ودراســـة محمـد العـازمى (٢٠٠٦م)(٥٢) والتي أظهرت أن محور المرونـة يتوافر بـدرجـة كبيرة لـدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية الســـعودية ، و تختلف نتيجة الدراسـة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسـة عنصـر المرونة عن النتيجة التي أظهرتها دراســـة عادل صـــالح(٢٠٠٣ م)(٣١) والتي أكدت على أن عنصر المرونة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسـطة. ودراســة وفاء العســاف (٢٠٠٤م)(٦٢) حيث أظهرت أن عنصـر

المرونـة يتوفر بدرجة منخفضـــة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض . ودراســة حاتم رضـــا (٢٠٠٣م)(١٧)التي أظهرت بأن العاملين في الأجهزة الأمنيـة في مطـار الملك عبد العزيز عبد العزيز بمدينـة جدة يتمتعون بدرجة متوسطة من عنصر المرونة.

٤- المحور الرابع : الأصالة

جدول (٣٨)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور الأصالة (ن = ٢٠٨)

| م | العبــــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | ٨٤٠ | ٨٠,٧٧ | ٤ |
| ٢ | أربط بين أزمتين مختلفتين بينهما تشابه واضح في محاولة إيجاد حلول مناسبة للأزمة التي أواجهها | ٨٠٤ | ٧٧,٣١ | ٧ |
| ٣ | أشعر بأن الأعمال اليومية الموكلة لي تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع لانجازها | ٧٣٢ | ٧٠,٣٨ | ٨ |
| ٤ | أحرص على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة قائمة | ٨٣٠ | ٧٩,٨١ | ٥ |
| ٥ | أقوم على إتمام الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور | ٨٥٨ | ٨٢,٥٠ | ٣ |
| ٦ | أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل داخل اختصاصات وظيفتي | ٨٧٤ | ٨٤,٠٤ | ١ |
| ٧ | أتبع طرق غير مألوفة لأداء مهام وظيفتي | ٧٣٠ | ٧٠,١٩ | ٩ |
| ٨ | أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة | ٨٥٨ | ٨٢,٥٠ | ٢ |
| ٩ | أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل | ٨١٨ | ٧٨,٦٥ | ٦ |
| | المجمـــــوع الكلـــــي للمحور | ٧٣٤٤ | ٧٨,٤٦ | |

يتضـــح من جدول (٣٨) أن الوزن النســـبي لاســـتجابات عينة الكتاب لعبارات محور الأصـــالة تراوحت مابين (٧٠,١٩%: ٨٤,٠٤%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٨,٤٦%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

يتبين من النتائج أن الفقرات رقم (١ ،٥، ٦، ٨) حصـــلت على وزن نســـبى يتراوح بين (٨٠,٧٧ : ٨٤,٠٤) ، بينمـا حصـــلـت الفقرات رقم (٢،٣،٤،٧، ٩) على وزن نسبى يتراوح بين (٧٠,١٩ : ٧٩,٨١ ) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناســب للنســبة الذي ارتضـــاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكـاتـب حرص عينـة الكتـاب على تقديم الأفكار الجديدة للعمل داخل اختصـاصـات وظائفهم والقدرة على المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة ، ويوجد إقدام على إتمام الأعمال الموكلة لهم بأســـلوب متطور، كما أن لديهم القدرة على تصـــور الحلول الســـريعة لمواجهة مشـــاكل العمل ، وأيضا حرص عينة الكتاب على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة قائمة ، والشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، والقدرة على الربط بين أزمتين مختلفتين بينهما تشابه واضح في محاولة إيجاد حلول مناسبة للأزمة التي يواجهونها . والشعور بأن الأعمال اليومية الموكلة لهم تحتـاج إلى قدر كبير من الإبـداع لانجـازهـا ، وأنهم يتبعون طرق غير مألوفة لأداء مهام وظائفهم المتعددة والمختلفة ، وأن تحقق عنصـــر الأصـــالة عند عينة الكتاب والذي يتعلق بإنتاج أفكار حديثة غير مألوفة ولا يتطرق إليها من قبل بشـرط أن تكون ذات قيمة كبيرة لدى الفرد والمؤسـسـة ، فهي تسـاعد بشكل كبير في مساعدة مسئولي الأنشطة الترويحية على إتمام عملهم بصورة صـــحيحة وإبداعية وبشـــكل غير تقليدي ، وتســـاعد على التطرق إلى أفكار وافتراضات حديثة ومتجددة.

وفي ضـوء ما سـبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب عنصـر الأصالة.

وتتفق هذه النتائج مع دراســـة عبد الرحمن جبر (٢٠١٠)(٣٨) والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الأصالة، ودراسة محمد الليثى (٢٠٠٨م)(٥٥) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر الأصـالة كأحد عناصـر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مـديري المـدارس الابتـدائيـة بمكـة المكرمـة ، ودراســـة محمـد العـازمى

(٢٠٠٦م)(٥٢) والتي أظهرت أن محور الأصـــالة يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، ودراسة حاتم رضا (٢٠٠٣م)(١٧) التي أظهرت بأن العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة كبيرة من عنصــر الأصــالة ، وبينما تختلف نتيجة الدراســة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسـة عنصـر الأصـالة عن النتيجة التي أظهرتها دراسـة عادل صـالح (٢٠٠٣ م)(٣١) والتي أكدت على أن عنصــر الأصــالة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصــورة متوســطة. ودراســة وفاء العســاف (٢٠٠٤م)(٦٢) حيث أظهرت أن عنصـر الأصـالة يتوفر بدرجة منخفضـة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

٥- المحور الخامس : مواصلة الاتجاه

جدول (٣٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة لعبارات محور مواصلة الاتجاه (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر. | ٧٥٠ | ٧٢,١٢ | ٥ |
| ٢ | لا أســتغرق وقتاً طويلا في دراســة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما | ٧٣٢ | ٧٠,٣٨ | ٧ |
| ٣ | لا أتنــازل عن أهدافي وأصــر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة. | ٧٣٢ | ٧٠,٣٨ | ٦ |
| ٤ | أمتلــك دافع قوي لتحقيق النجــاح والدرجات العليا في الحياة. | ٨٥٤ | ٨٢,١٢ | ٢ |
| ٥ | ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصــول على تقدير الآخرين. | ٨١٦ | ٧٨,٤٦ | ٤ |
| ٦ | أجمع وجهات النظر المختلفة للوقوف على أفضــل الأســاليب لتنفيذ الأعمال الموكلة لي. | ٨٥٦ | ٨٢,٣١ | ١ |

| م | العبـــــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ٧ | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة. | ٨٤٢ | ٨٠,٩٦ | ٣ |
| | المجمـــــوع الكلـــي للمحور | ٧٦,٣٥ | ٧٦,٣٥ | |

يتضـح من جدول (٣٩) أن الوزن النسـبي لاسـتجابات عينة الكتاب لعبارات محور مواصلة الاتجاه تراوحت مابين (٧٠,٣٨%:٨٢,٣١%) بينما كان الوزن النسـبي لمجموع المحور ٧٦,٣٥%، وقد ارتضـى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

يتبين لنا من النتائج أن الفقرات رقم (٤ ، ٦ ، ٧) حصلت على وزن نسـبى يتراوح بين (٨٠,٩٦ ، ٨٢,٣١ ) ، بينما حصـلت الفقرات رقم (١،٢،٣،٥) على وزن نسبى يتراوح ما بين (٧٠,٣٨ : ٧٨,٤٦) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسـب للنسـبة الذي ارتضـاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور. ويرى الكاتب قدرة عينة الكتاب على جمع وجهات النظر المختلفة للوقوف على أفضل الأساليب لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم ، وامتلاك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة ، ويكونوا في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة ، وأن عينة الكتاب ينصـب اهتمامها على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصـول على تقدير الآخرين ، يتم التركيز على أي موضـوع يهمهم أكثر من أي شـخص آخر ، وإنهم لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرون على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة. وأنهم لا يستغرقون وقتاً طويلا في دراسة المعلومات التي يحصلون عليها عند حل مشكلة ما ، وأن تحقق عنصر مواصلة الاتجاه وهو ما يزيد من قدرة الفرد على التركيز المصـحوب بالانتباه واسـتمرار اتجاهه نحو الهدف المنشـود وإصراره على تتبع السير وتحقيقه بطريقة مباشرة وغير مباشرة وبعده عن الإحباط يسـاعد بشـكل فعال على تنفيذ الأنشـطة الترويحية بصـورة إبداعية ومختلفة ، وجذب انتباه وفكر الطلاب لممارستها والإقدام عليها.

وفي ضـوء ما سبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب عنصـر مواصلة الاتجاه .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة توفيق عطية (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من مواصـلة بالاتجاه و دراسـة وفاء العسـاف (٢٠٠٨م) التي توصـلت إلى توفر عنصـر

مواصلة بالاتجاه لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وتختلف هذه النتائج عن دراسة بسام العنزي (٢٠٠٤) والتي أكدت توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بمدينة الرياض بشكل متوسط ، وكذلك دراسة حمدان العدواني (٢٠٠٢م) والتي توصلت إلى عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة.

٦- المحور السادس : المخاطرة

جدول (٤٠)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور المخاطرة (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب | ٨٩٢ | ٨٥,٧٧ | ٢ |
| ٢ | أتقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح | ٨١٤ | ٧٨,٢٧ | ٥ |
| ٣ | لدى القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان | ٨٦٠ | ٨٢,٦٩ | ٣ |
| ٤ | أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والكتاب عن حلول للمشكلات | ٨٤٢ | ٨٠,٩٦ | ٤ |
| ٥ | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج | ٩٠٤ | ٨٦,٩٢ | ١ |
| ٦ | أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك | ٧٨٨ | ٧٥,٧٧ | ٦ |
| ٧ | أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها | ٧٧٤ | ٧٤,٤٢ | ٧ |
| ٨ | أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفا من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل | ٧٣٢ | ٧٠,٣٨ | ٨ |
| | المجمـــوع الكلـــي للمحور | ٦٥٨٦ | ٧٩,١٦ | |

يتضح من جدول (٤٠) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور المخاطرة تراوحت مابين (٧٠,٣٨%- ٨٦,٩٢%) بينما كان

الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٩,١٦%، وقد ارتضى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

يتبين من النتائج أن الفقرات رقم (١ ، ٣ ،٤، ٥) حصلت على وزن نسبى يتراوح بين (٨٠,٩٦ : ٨٦,٩٢ ) ، بينما حصلت الفقرات رقم (٢، ٦ ،٧،٨) على وزن نسبى يتراوح بين (٧٠,٣٨، ٧٨,٢٧ ) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسب للنسبة الذي ارتضاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب تحمل عينة الكتاب مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديها الاستعداد لمواجهة النتائج ، وتتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب ، ولديها القدرة على الدفاع عن أفكارها بالحجة والبرهان ، وكما تبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والكتاب عن حلول للمشكلات التي تواجهها إثناء العمل، وكذلك تقبل عينة الكتاب الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح ، وحرصهم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك ، وتوفر الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها ، وعدم التردد في اتخاذ بعض القرارات خوفا من تأثير ذلك على تقييم أدائهم في العمل وان تحقق عنصر المخاطرة والذي يتعلق بالإقدام على الأعمال الحديثة والمبدعة بشكل إيجابي وفعال يساعد كثيرًا على تنفيذ الأعمال المنوط بها بشجاعة وإقدام والسير في تحقيقها بصورة تقدمية وتوفر عنصر المبادرة والمخاطرة الحسنة بها .

وفي ضوء ما سبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب المخاطرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة توفيق عطية (٢٠٠٩) التي أظهرت أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر تقبل المخاطرة بدرجة عالية جدا ، ودراسة محمد الليثى (٢٠٠٨م) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر تقبل المخاطرة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، و تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر تقبل المخاطرة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح ( ٢٠٠٣ م)(٣١) والتي أكدت على أن عنصر تقبل المخاطرة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطه ، ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م)(٦٢) حيث أظهرت أن عنصر تقبل المخاطرة يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

٧- المحور السابع : القدرة على التحليل

جدول (٤١)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة
لعبارات محور القدرة على التحليل (ن = ٢٠٨)

| م | العبـــــــارات | الدرجة المقدرة | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | لا أتخذ قراراتي بصورة عشوائية | ٩٠٢ | ٨٦,٧٣ | ٣ |
| ٢ | أتخذ قراراتي بناء على دراسة مستفيضة | ٨٥٠ | ٨١,٧٣ | ٨ |
| ٣ | أعمل على تبسـيط أفكاري عند مواجهة المشاكل بالعمل | ٨٧٦ | ٨٤,٢٣ | ٦ |
| ٤ | أحصـل على معلومات مفصـلة قبل البدء في العمل الجديد | ٨٨٠ | ٨٤,٦٢ | ٥ |
| ٥ | لدي القدرة على تنظيم أفكاري | ٩١٠ | ٨٧,٥٠ | ٢ |
| ٦ | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه | ٩١٦ | ٨٨,٠٨ | ١ |
| ٧ | لـدي القـدرة على إدراك العلاقـة بين الأشياء وتفسيرها | ٨٥٤ | ٨٢,١٢ | ٧ |
| ٨ | لدى القدرة على المقارنة بين الأشياء | ٨٩٠ | ٨٥,٥٨ | ٤ |
| | المجمــــوع الكلـــي للمحور | ٧٠٧٨ | ٨٥,٠٧ | |

يتضـح من جدول (٤١) أن الوزن النسـبي لاسـتجابات عينة الكتاب لعبارات محور القدرة على التحليل تراوحت بين (٨١,٧٣%- ٨٨,٠٨%) بينما كان الوزن النسـبي لمجموع المحور ٨٥,٠٧%، وقد ارتضـى الكاتب قبول المحور بنسبة (٧٠%).

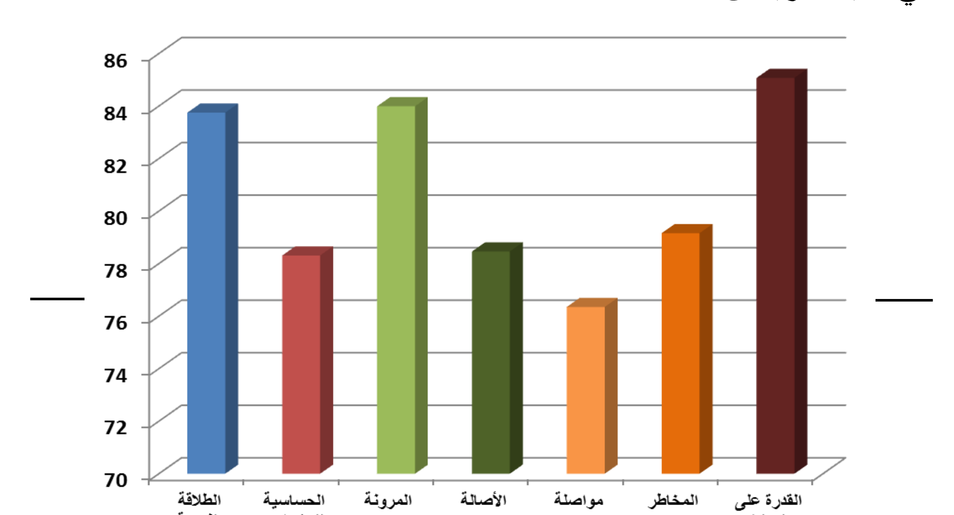
يتبين من النتائج أن الفقرات رقم(١، ٥ ، ٦، ٨)حصـلت على وزن نسـبى يتراوح بين(٨٥,٥٨ : ٨٨,٠٨)، بينما حصـلت الفقرات مما يدل على رقم(٢، ٣، ٤، ٧) على وزن نسـبى يتراوح بين (٨١,٧٣ : ٨٤,٦٢ ) وقد جاءت هذه العبارات بمعدل مناسـب للنسـبة الذي ارتضـاها الكاتب لقبول العبارات بالمحور.

ويرى الكاتب قدرة عينة الكتاب على تحديد تفاصـيل العمل قبل البدء بتنفيذه ، و القدرة على تنظيم أفكارهم بصـورة جيدة ، وعدم اتخاذ القرارات بصـورة عشوائية ، وامتلاك القدرة على المقارنة بين الأشياء، مما يدل على قدرة عينة الكتاب في الحصـول على معلومات مفصـلة قبل البدء في العمل

الجديد. والعمل على تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل. والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشـياء وتفسـيرها ، واتخاذ القرارات بناء على دراسـة مستفيضة ، وأن تحقق عنصر القدرة على التحليل وهو ما يتعلق بإنتاج إبداعي يتضمن تقسيم على عمل إلى وحدات بسيطة يمكن التعامل معها بصورة سهلة غير معقدة ، فذلك يساعد بصـورة كبيرة عينة الكتاب وهم مسئولي الأنشطة الترويحية على زيادة قدرتهم على تحليل المواقف المختلفة وتقسـيمها إلى جزيئات يمكن التعامل معها وحلها بصورة إبداعية تظهر بشكل مقبول للطلاب والمشاركين والمستفيدين من ممارسة الأنشطة الترويحية المختلفة .

وفي ضـوء ما سـبق يرى الكاتب أنه يتحقق لدى عينة الكتاب عنصـر القدرة على التحليل .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن جبر (٢٠١٠)(٣٨) والتي توصـلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من القدرة على التحليل، ودراسـة محمد الليثى (٢٠٠٨م)(٥٥) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر القدرة على التحليل كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، ودراسـة حاتم رضـا (٢٠٠٣م)(١٧) التي أظهرت بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطـار الملك عبد العزيز عبد العزيز بمدينـة جدة يتمتعون بدرجـة عـالية من عنصــر القدرة على التحليل ودراسـة محمد العازمى (٢٠٠٦م)(٥٢) والتي أظهرت أن محور القـدرة على التحليـل يتوافر بـدرجـة كبيرة لـدى العـاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، ودراسة عادل صالح (٢٠٠٣ م)(٣١) والتي أكدت على أن عنصـر القدرة على التحليل يمارس في المديريـة العـامـة للجوازات بمدينـة الريـاض بـدرجه عـاليـة و تختلف نتيجة الدراسـة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسـة عنصـر القدرة على التحليل عن النتيجة التي أظهرتها مع دراسـة وفاء العسـاف (٢٠٠٤م)(٦٢) حيث أظهرت أن عنصـر القدرة على التحليل يتوفر بدرجة متوسـطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .



شكل (٣)

الوزن النسبي لاستمارة الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية

وكذلك يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور القدرة على التحليل في جدول (٣٩) تراوحت بين (٨١,٧٣%-٨٨,٠٨%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٨٥،٠٧%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠،%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على تحقق القدرة على التحليل لدى عينة الكتاب وقد أحتل المرتبة الأولى بين محاور الإبداع الإداري .

وأيضا يتضح لنا من النتائج السابقة أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور المرونة في جدول (٣٥) تراوحت بين (٨٠,١٩%-٨٥,٩٦%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٨٣,٩٩%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على تحقق عنصر المرونة لدى عينة الكتاب وقد أحتل المرتبة الثانية بين محاور الإبداع الإداري. ويتضح من الشكل البياني السابق أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور الطلاقة الفكرية في جدول (٣٣) تراوحت بين (٨٠,٧٧%- ٨٨,٦٥%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٨٣,٧٥%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على تحقق عنصر الطلاقة الفكرية لدى عينة الكتاب ، وقد احتل المرتبة الثالثة بين محاور الإبداع الإداري .

وكذلك يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور المخاطرة في جدول (٣٨) تراوحت بين (٧٠,٣٨%- ٨٦,٩٢%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ٧٩,١٦%. وهى تعد نسبه أكبر من

نسـبة (٧٠%) الذي ارتضـاه الكاتب مما يدل على تحقق المخاطرة لدى عينة الكتاب ، وقد أحتل المرتبة الرابعة بين محاور الإبداع الإداري .

وكذلك يتضح لنا من النتائج السابقة أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور الأصـالة في جدول (٣٦) تراوحت بين (٧٠,١٩%- ٨٤,٠٤%) بينما كان الوزن النسـبي لمجموع المحور ٧٨,٤٦%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على تحقق عنصر الأصـالة لدى عينة الكتاب وقد أحتل المرتبة الخامسـة بين محاور الإبداع الإداري .

وكذلك يتضح لنا من النتائج السابقة أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور الحسـاسـية للمشـكلات في جدول (٣٤) تراوحت بين (٧٠,١٩%- ٨٦,١٥%) بينمـا كـان الوزن النسـبي لمجموع المحور ٧٨,٣١%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضـاه الكاتب مما يدل على تحقق عنصـر الحسـاسـية للمشـكلات لدى عينة الكتاب ، وقد احتل المرتبة السادسة بين محاور الإبداع الإداري .

وأيضـا يتضح لنا أن الوزن النسبي لاستجابات عينة الكتاب لعبارات محور مواصـلـة الاتجـاه في جـدول (٣٧) تراوحـت بين (٧٠,٣٨%- ٨٢,٣١%) بينما كان الوزن النسـبي لمجموع المحور ٧٦,٣٥%. وهى تعد نسبه أكبر من نسبة (٧٠%) الذي ارتضاه الكاتب مما يدل على تحقق عنصر مواصـلة الاتجاه لدى عينة الكتاب وقد أحتل المرتبة السـابعة بين محاور الإبداع الإداري .

الإجابة على التساؤل الثالث :-

- ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

جدول (٤٢)
معاملات الارتباط بين استمارة جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري للعينة قيد الكتاب (ن=٢٠٨)

| م | المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|---|---|---|---|
| ١ | استمارة جودة الحياة الوظيفية | ٢٠٠,٨٥ | ٨٠,٦١ | ٠,٩٣ |
| ٢ | استمارة الإبداع الإداري | ٢٢٥,٦٠ | ٦٤,١٨ | |

- قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٠

يتضح من جدول (٤٢) وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين استبيان جودة الحياة الوظيفية واستبيان الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة (٠,٩٣%) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة ايجابية طرديه أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد بالتبعية تحقق عناصر الإبداع الإداري .

وتوجد علاقة ما بين الإبداع والحوافز المادية والمعنوية حيث يذكر حاتم رضا (٢٠٠٣م) أن الحوافز تعتبر إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وتعمل على ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات فالحوافز لها الأثر الكبير في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم كأحد معوقات الإبداع الإداري .

وكذلك توجد علاقة ما بين الإبداع والتدريب الإداري كعنصر هام وضروري في الترقي والتقدم الوظيفي حيث يشير سعيد الشواف (٢٠٠٠) أن التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما انه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية

في الأداء والإنتاج وقد أظهرت النتائج والعديد من الأبحاث أن التدريب يلعب دورًا أساسيًا في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنميه العنصر البشرى ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه وكما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطويرات عديدة في ظل الاتجاه بالمتزايد نحو العولمة .

ويذكر مازن رشيد (٢٠٠١م) أن التدريب الفعال يعد استثمارًا حقيقيًا في الموارد البشرية ويدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف ، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين وأي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف وكنتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن .

وفي المؤسسة لا يكفي العمل من خلال الفريق وتشجيع هذا العمل فحسب ولكن لابد من إدارة ومراقبة هذا العمل وتوجيهه بالاتجاه الصحيح ونحو الهدف المرسوم من خلال تحديد التوقعات والنتائج بشكل مسبق، ومن المهم أيضا وجود الثقة والتواصل المفتوح، والتشارك في حل المشكلات كأساس لنجاح العمل، وعلى الإدارة المساهمة في اختيار الأفراد وتحديد الجداول والأجندات الإبداعية والحدود الزمنية لإنهاء الأعمال، والتركيز على الابتكار والتجديد ولكن لا يمكن ترك الفريق يعمل لوحده دون مراقبة وتوجيه .

وتوجد علاقة ما بين الإبداع وتكوين فرق العمل المتكاملة حيث يذكر عبد الحليم (٢٠٠٨م) أن الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، باعتبارها عاملاً أساسيًا من عوامل الإدارة الناجحة فالموظفون الذين يشعرون بأن رئيسهم يسعى لمصلحتهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للمنظمة يكونوا متحفزين أكثر للعمل وهذا بطبيعة الحال سيساعد على إيجاد المناخ الملائم الذي يقوم إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدى إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقى ويساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية .

جدول (٤٣)
معاملات الارتباط بين محاور استمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور استمارة الإبداع الإداري (ن=٢٠٨)

| محاور الإبداع الإداري / محاور جودة الحياة الوظيفية | الطلاقة الفكرية | الحساسية للمشكلات | المرونة | الأصالة | مواصلة الاتجاه | المخاطرة | القدرة على التحليل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| توفير بيئة عمل صحية وآمنة | ٠,٨٨* | ٠,٩٤* | ٠,٨٧* | ٠,٩٤* | ٠,٩٧* | ٠,٩٥* | ٠,٨٦* |
| إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين | ٠,٨٩* | ٠,٩٧* | ٠,٨٨* | ٠,٩٧* | ٠,٩٨* | ٠,٩٧* | ٠,٨٦* |
| المشاركة في اتخاذ القرار | ٠,٨٤* | ٠,٩١* | ٠,٨٣* | ٠,٩١* | ٠,٩٤* | ٠,٩٢* | ٠,٨٢* |
| عدالة نظم المكافآت | ٠,٧٩* | ٠,٨٥* | ٠,٧٧* | ٠,٨٥* | ٠,٨٦* | ٠,٨٥* | ٠,٧٣* |
| إتاحة فرصة الترقي والتقدم الوظيفي | ٠,٨٤* | ٠,٨٧* | ٠,٨٣* | ٠,٨٧* | ٠,٨٩* | ٠,٨٨* | ٠,٨١* |
| توفير فرص عمل متكاملة | ٠,٨٨* | ٠,٩٦* | ٠,٨٦* | ٠,٩٦* | ٠,٩٨* | ٠,٩٦* | ٠,٨٥* |

- قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٠

يتضح من جدول (٤٣) ما يلي:

١- وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصـــائيا بين محور توفير بيئة عمل صحية وآمنة لاستمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٨٦%: ٠,٩٧%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية .

٢ - وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصـــائيا بين محور إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين لاســتمارة جودة الحياة الوظيفية

ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٨٦%: ٠,٩٨%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية .

٣ - وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين محور المشاركة في اتخاذ القرار لاستمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٨٢%: ٠,٩٤%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية .

٤ - وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين محور عدالة نظم المكافآت لاستمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٧٣%: ٠,٨٦%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية .

٥ - وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين محور إتاحة فرصة الترقي والتقدم الوظيفي لاستمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٨١%: ٠,٨٩%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية.

٦ - وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين محور توفير فرص عمل متكاملة لاستمارة جودة الحياة الوظيفية ومحاور الإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٨٥%: ٠,٩٨%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية.

٧ - يتضح من جدول (٤١) وجود معامل ارتباط ذات دلالة إحصائيا بين جميع محاور جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٧٣%:٠,٩٨%)، وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية.

ويتضح لنا أن أكثر محاور الإبداع ارتباطا بمحاور جودة الحياة الوظيفية هو محور (مواصلة الاتجاه) ويرجع الكاتب ذلك إلى أن مواصلة الاتجاه هو قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسته واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشر ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يرتكز على الوعي والإدراك والتوجه نحو المستقبل فكل ذلك يساعد في إثراء الحياة الوظيفية سواء كانت في المشاركة في إتخاذ القرار أو النجاح في تكوين فرق

عمل متكاملة وكذلك إتاحة ظروف عمل تدعم أداء العاملين بطريقة جيدة وسليمة.

وبينما نرى أقل محاور الإبداع ارتباطا بمحاور جودة الحياة الوظيفية هو محور(القدرة على التحليل) وقد يرجع الكاتب ذلك أن محاور جودة الحياة الوظيفية ترتبط بعلاقة بسيطة نسبياً مع القدرة على التحليل ولكن هي أيضا تحتاج إلى تلك العلاقة في صورة إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية تقسيم أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها بشكل تفصيلي وتحليلي.

الإجابة على التساؤل الرابع :-

- ما التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

أولاً : رؤية التصور المتقرح :-

يسعى التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية إلى تحديد الواجبات والمسئوليات والأهداف والموضوعات المتعلقة بكلا من جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري .

ثانياً : رسالة التصور المقترح : -

وضع الكاتب هذا التصور في ضوء المفاهيم والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، حيث يقوم هذا التصور على توفير ممارسات إدارية حديثة يمكن تطبيقها في الهيئات الرياضية بوجه عام والجامعات المصرية بشكل خاص من خلال تطبيق مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية تطبيق جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري والتي تستطيع أن تحقق أهداف واستراتيجيات المنظمات الرياضية المختلفة .

ثالثاً : فلسفة التصور المقترح :

تحدد ملامح فلسفة النموذج المتقرح من خلال :

١- اقتناع وتبنى إدارات رعاية الشباب لفلسفة جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، حيث تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري وعلى الإدارة العليا أن

تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة من إداريين وعاملين ، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم التصور وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليه ، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار التصور إلى العاملين بالمنظمة ، ولذلك فإن نجاح تطبيق الإدارة لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المنظمة .

٢- تطوير مناخ العمل الداخلي لإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين مما يحقق الأهداف بوجه عام ، وكذلك يجب تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة وذلك باهتمام الإدارة العليا بإعداد مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية على مختلف المستويات لتفهم وقبول مفاهيم جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري والاقتناع بها ويلزم قيام الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية اللازمة لتطبيق هذا المدخل .

٣- احترام طاقات البشر الكامنة داخل الإدارة فكل فرد يحاول استخدام أفضل الطرق للإبداع والابتكار والتجديد ، وهذا يتطلب تحمل الإدارة العليا مسئولية توفير التدريب لكل الأفراد وتوجيههم ومساعدتهم في استخدام التقنيات والآلات والخامات الحديثة ليؤدوا عملهم بشكل جيد وإزالة المعوقات بين الأقسام والمرؤوسين ورفع كفاءة الخدمات وتطوير الاستراتيجيات التي تزيد من التعاون بين المجموعات والأفراد.

٤- موافقة جميع العاملين على التغيير مهما كانت مناصبهم بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية وتحديد دور كل فرد في العمل ، وما المطلوب إنجازه مع ضروه التأكيد على أن جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري هما عمليتان مستمرتان وذلك لكي يتم تفادى مقاومة بعض العاملين للتغير وتخوفهم من مرحلة التحول للنمط الحديث .

٥- أن مشاركة العاملين والعمل الجماعي هو مسئوليه الجميع ويجب أن يتحمل الإداريون والعاملون المسئولون عن التحسين والتطوير داخل إدارات رعاية الشباب ويجب مشاركتهم في صنع إتخاذ القرار ونشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالإبداع الإداري وإعداد نظام متكامل

للمعلومات وكسب رضا المستفيدين المتمثلين في الطلاب ومراعاة أهمية التعلم والتدريب .

رابعاً : هدف التصور المقترح :-

يهدف التصـــور المقترح لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية إلى:-

١- تأهيل وإعداد جيل من مسئولي الأنشطة الترويحية بإدارات رعاية الشباب لديهم شخصية قيادية وقدرة عقليه مميزة في ضوء تصور يكفل العدالة والفرص المتســاوية للعاملين وكذلك التفاعل بين مســئولي الأنشــطة الترويحية الطلابية المختلفة .
٢- الارتقاء بمســتوى العاملين نفســيًا ومهاريًا وفنيًا بما يحقق التقدم والرقى داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية .
٣- محاولة عمل دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين مما يساعد على تنمية قدراتهم المعرفية وكذلك تنمية القدرة على إتخاذ القرار .
٤- بيان أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري .
٥- تحقيق التحســين المســتمر في جميع جوانب إدارات رعاية الشــباب بالجامعات المصــرية والعمل على تقويم الأداء والنتائج بصــفة مســتمرة والعمل على تطويرها.
٦- شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية .
٧- إيجاد قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة بين الإدارات المختلفة لرعاية الشباب وبين المستفيدين حتى يتسنى للأفراد الحصول على المعلومات والحقائق التي يحتاجون إليها بسهولة .

خامساً : آليات تطبيق النموذج المقترح :-

هناك عدة مراحل يجب تنفيذها لتطبيق التصور المقترح وهى كالتالي:

أ- مرحلة الإعداد والتهيئة :

تتضــمن هذه المرحلة التمهيد والنشــر وعرض الأفكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد ، وهذه الخطوة تقتضــى بالضرورة إدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار والمبادئ الحديثة مع ضمان الدعم والتأييد من قبل المديرين والقائمين على تنفيذ الســياســات الإدارية ، وتلقي برامج تدريبية متخصــصــة عن مفهوم التصــور وأهميته ومتطلباته والمبادئ

التي يســـتند عليها ونشـــر ثقافة جودة الحياة الوظيفية وثقافة الإبداع الإداري ولإنجاز هذه المرحلة بنجاح يجب إتباع الخطوات أو المهام الضـرورية الآتية :

١- تحديد سـياسـة الإدارة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري والتي لابد أن تنص على التعرف على احتياجات ورغبات المسـتفيدين وتلبيتها وذلك من خلال دراسة خصائصهم والعوامل البيئية المحيطة بهم ، ويجب أن تشـتمل تلك السـياسـة على ضـرورة تأكيد الأمن الوظيفي للعاملين بالإدارة وكذلك الدعم الإداري وذلك عن طريق إتاحة الفرصـة للمرؤوسـين لكن يقدموا مقترحـاتهم وآرائهم ويشـاركوا في إتخـاذ القرارات.
٢- دراسـة مدى الحاجة إلى مدخل جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري والعائد الفني والمعنوي على المسـتفيدين عند تطبيق التصـور المقترح بصورة جيدة .
٣- أن يتلقى المديرين التنفيذيين تدريبا على المفاهيم والمبادئ الأسـاسـية لجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى العاملين والمستفيدين .
٤- توفير الموارد اللازمة للتنفيذ سـواء كانت بشـرية أو مادية وتخصـيص قدر كبير منها لإنجاز جزء من مرحلة التخطيط .

ب- مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلى رسـم الخطوط المسـتقبلية لأداء مسـئولي الأنشطة الترويحية بإدارات رعاية الشباب في إتباع الآتي :-

١- أن تتناسب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
٢- أن تراجع من فترة إلى أخرى المتغيرات المتعددة في العصر الحديث.
٣- أن توضـع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها في ضوء المتحقق منها.
٤- ترتيب الأهداف حسـب أولوية اهتماماتها والتي تكون أكثر تركيزا وتأثيرًا على تحسـين جودة أداء مسـئولي الأنشـطة الترويحية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية .
٥- وضـع خطة مكتوبة للتنفيذ في ضـوء الأهداف الموضـوعة مسبقا على أن تنـاقش هذه الخطة بعناية ودقة وتحديد مراحل تنفيذها ومواعيد بدء التنفيذ والمسئولين عن التنفيذ والمتابعة.

ج- مرحلة التدريب :

في هذه المرحلة يتم تدريب جميع المسئولين عن تنفيذ الأنشطة الترويحية على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري وعلى كيفية تطبيق الخطة الموضوعة والبرامج الزمنية الموضوعة وتنفيذها لتعمل على تنمية قدراتهم على وضع الاقتراحات اللازمة لحل المشكلات التي قد تواجه التصور المقترح والعمل على تلافي وقوعها مستقبلا.

د- مرحلة التنفيذ :

بعد القيام بالمراحل السابقة تأتى مرحلة التنفيذ وهى المرحلة الهامة لترجمة ما سبق على الواقع العملي ويقع على كاهل الإدارة تنفيذ ما سبق ووضع الخطط والبرامج في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يضمن تحقيق جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري في إدارات رعاية الشباب .

ه – مرحلة المتابعة والتقويم :

تهدف هذه المرحلة إلى الحرص على استمرارية الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق الجودة ودعم الجهود من أجل التحسين والتطوير المستمر ، وذلك من خلال طريق التقييم والمتابعة المستمرة قبل وأثناء وبعد تلك الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة في الخدمات الطلابية التي تقدمها إدارات رعاية الشباب والعمل على إتاحة الفرصة لمقدمي الأنشطة الطلابية على حضور البرامج التدريبية الهادفة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية للاستفادة منهم في تقديم الخدمات الطلابية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية ، ويتم في هذه المرحلة التعرف على نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف وعلاجها ، كما يتم من خلال هذه المرحلة التعرف على مدى تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم .

سادسا : محتوى التصور المقترح :

يحتوى التصور المقترح على ركيزتين أساسيتين وهما جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية وهما كالتالي :-

أ - جودة الحياة الوظيفية : وتتضمن الموضوعات الآتية :-

١- توفير بيئة عمل صحية وآمنه .
٢- إتاحة إتاحة الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين .
٣- المشاركة في اتخاذ القرار .
٤- عدالة نظم المكافآت .
٥- فرص الترقي والتقدم الوظيفي .
٦- تكوين فرق عمل متكاملة .

ب - الإبداع الإداري ويتضمن الموضوعات الآتية :-
١- الطلاقة الفكرية .
٢- المرونة .
٣- الحساسية للمشكلات .
٤- الأصالة .
٥- مواصلة الاتجاه.
٦- تقبل المخاطرة .
٧- القدرة على التحليل .

سابعاً : آليات تنفيذ الموضوعات :

يتم تطبيق آليات تنفيذ الموضـــوعات عن طريق تحديد طرق التدريب المناسبة للمستفيدين وكذلك تحديد الوسائل التعليمية المناسبة لهم وهم كالتالي :

أ - طرق التدريب :
١- المحاضرات .
٢- دراسة الحالة .
٣- حلقات النقاش .
٤- التطبيق العملي .
٥- الزيارات الميدانية .
٦- ورش العمل .
٧- تمثيل الأدوار .

ب - الوسائل التعليمية :-
١- الحاسب الآلي .
٢- الرسوم التخطيطية .
٣- الانترنت .
٤- جهاز عرض الشرائح .
٥- جهاز عرض البيانات والمعلومات (داتا شو)

وفيما يلي يوضــح الكاتب في جدول (٤٤) التصــور المقترح من تصــميم الكاتب.

جدول (٤٤)

التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية

| م | | الموضوعات المقترحة | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات الأداء | فترة التنفيذ | الوسائل التعليمية | طرق التدريب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | جودة الحياة الوظيفية | توفير بيئة عمل صحية | خبراء في الإدارة الرياضية | إقبال المستفيدين على التصور نتائج تقييم الأداء – استقصاء يومي – استقصاء نهائي – عدد المتدربين –رضا المستفيدين زيادة المهارات المعرفية والتطبيقية | يطبق خلال ١٥يوم | - سبورة ضوئية - جهاز عرض الشرائح - الرسوم التخطيطية - حاسب إلى - انترنت | لمحاضرات دراسة الحالة حلقات النقاش تمثيل ادوار العصف الذهني ورش العمل التطبيق العملي |
| ٢. | | إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين | | | | | |
| ٣. | | المشاركة في إتخاذ القرار | | | | | |
| ٤. | | عدالة نظم الأجور والمكافآت | | | | | |
| ٥. | | إتاحة فرص التقدم الوظيفي | | | | | |
| ٦. | | فرق عمل متكاملة | | | | | |
| ٧. | الإبداع الإداري | الطلاقة الفكرية | خبراء في الإبداع الإداري | | | | |
| ٨. | | الحساسية للمشكلات | | | | | |
| ٩. | | المرونة | | | | | |
| ٠. | | الأصالة | | | | | |
| ١ | | مواصلة الاتجاه | | | | | |

| م | | الموضوعات المقترحة | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات الأداء | فترة التنفيذ | الوسائل التعليمية | طرق التدريب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | | القدرة على التحليل | | | | | |
| ٣ | | المخاطرة | | | | | |
| ٤ | الأنشطة | الأنشطة الترويحية | خبراء الترويح الرياضي | | | | |
| ٥ | | أنماط القيادة | | | | | |
| ٦ | | العمل الجماعي | | | | | |
| ٧ | | ضغوط العمل | | | | | |
| ٨ | | الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي | | | | | |
| ٩ | | الالتزام الوظيفي | | | | | |
| ١٠ | | مهارات العرض والتقديم | | | | | |
| ١١ | | مهارات الاتصال | | | | | |
| ١٢ | | مهارات التفكير العلمي | | | | | |

## الفصل الرابع

أولا : الاستخلاصات :-

١- الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

- توفير بيئة عمل صحية وأمنه لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر إتاحة للظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- وجود قصور في المشاركة في اتخاذ القرار لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- وجود قصور في عدالة نظم المكافآت لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية
- وجود قصور في إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

٢- الواقع الفعلي للإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية

- توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

(الطلاقة الفكرية- المرونة – الأصالة – الحساسية للمشكلات – مواصلة الاتجاه – المخاطرة – القدرة على التحليل)

٣- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

- وجود علاقة إيجابية طردية بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد بالتبعية مستوى الإبداع الإداري وعندما يكون هناك وجود علاقة إيجابية طردية يتبين لنا أن كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد بالتبعية مستوى الإبداع الإداري ، والعكس صحيح أي عندما يوجد قصور في جودة الحياة الوظيفية يكون بالتالي وجود قصور في مستوى الإبداع الإداري .

٤- التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية.

ثانياً :- التوصيات :-

١- إنشاء إدارة حاضنة لجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين .
٢- وضـع إسـتراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشـف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على اسـتثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي ، لأن اكتشـاف المبدعين يمثل الخطوة الأولي على طريق الإبداع.
٣- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات.
٤- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
٥- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضـمن أسـس ومعايير تقويم موضـوعية وواضـحة بما يكفل إطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه،فهذا يعطي الفرصـة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسـين وتطوير نقاط الضـعف، كذلك لابد وأن تكشـف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
٦- تفعيل وتنفيذ التصور المتقرح الذي أسفرت عنه الرسالة ومحاولة تطبيق في كافة أنحاء الجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.

- دراسات مستقبلية .
- إعداد دراسـة مقارنـة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ومسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات الخاصة.
- دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- دارسـة أثر جودة الحياة الوظيفية على المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي .
- دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية والشبابية .

## الخاتمة

تعد جودة الحياة الوظيفية على أنها أنشطة مخططه في الأجل القصير والطويل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين المرتبطين بالمنظمة بمراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق هذه الجودة والتي تتمثل في المشاركة الجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.

كما يعد الإبداع أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق حسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية ، ويسعى مسئولي الأنشطة الترويحية داخل إدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية إلى تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الجامعي من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية وتهيئة الوسائل اللازم لشغل أوقات فراغهم ، وفي حدود ما أطلع عليه الكاتب في الأبحاث والدوريات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوعات جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري في المجال الرياضي ، فقد وجد الكاتب موضوع الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تتطرق إلى هذا الموضوع الحيوي والهام والذي يلقى الضوء على فئة هامة ومؤثرة داخل الجامعات المصرية وهم مسئولي الأنشطة الترويحية ومدى التعرف على حالتهم الوظيفية وتأثير ذلك على الإبداع الإداري داخل إدارات رعاية الشباب.

الأهداف :

يهدف الكتاب إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

١- الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

٢- الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية؟

٣- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

٤- التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

تساؤلات الكتاب :-

١- ما الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

٢- ما الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية؟

٣- ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

٤- ما التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية ؟

الإجراءات :

- منهج الكتاب :

استخدم الكاتب المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة .

- عينة الكتاب :

تم اختيار عينة الكتاب بالطريقة العمدية الطبقية من مسئولي الأنشطة الترويحية بالإدارات المركزية لرعاية الشباب بالجامعات المصرية وكان قوامها (٢٠٨) مفحوص بواقع (٧) جامعات .

- أدوات جمع البيانات :

١- استمارة التعرف على الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

٢- استمارة التعرف على الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

الاستنتاجات :

- توفير بيئة عمل صحية وأمنه لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر إتاحة للظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- وجود قصور في المشاركة في اتخاذ القرار لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

- وجود قصــور في عدالة نظم المكافآت لمسـئولي الأنشـطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- وجود قصـــور في إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي لمســـئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفير فرق عمل متكاملة لمســئولي الأنشــطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصر الطلاقة الفكرية لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصــر الحســاسـية للمشـكلات لمسـئولي الأنشـطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصـــر المرونة لمســـئولي الأنشـــطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصـــر الأصـــالة لمســئولي الأنشـطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصر مواصلة الاتجاه لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصـــر المخاطرة لمســئولي الأنشــطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- توفر عنصـــر القدرة على التحليل لمســئولي الأنشـــطة الترويحية بالجامعات المصرية .
- وجود علاقة إيجابية طردية أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد بالتبعية مســتوى الإبداع الإداري ، وعندما يكون هناك وجود علاقة إيجابية طردية يتبين لنا أن كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد بالتبعية مسـتوى الإبداع الإداري ، والعكس صـحيح أي عندما يوجد قصـــور في جودة الحياة الوظيفية يكون بالتالي وجود قصـــور في مستوى الإبداع الإداري .
- وضع تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري لمسئولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية .

التوصيات :

١- إنشاء إدارة حاضنة لجودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين .

٢- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي ، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولي على طريق الإبداع.

٣- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

٤- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

٥- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة وبما يكفل إطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه ، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه.

# المراجع

## أولا :ـ المراجع العربية:ـ


١- أمين الخولي ، كمـال درويش: الترويح وأوقـات الفراغ، ط٢، القـاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
٢- إبراهيم جمعان ، نافذ يعقوب : تنمية مهارات التفكير الإبداعي، مجلة البحوث والـدراســـات التربويـة ، العدد (٤)، كليـة المعلمين ، السعودية ٢٠٠٥ م .
٣- إبراهيم رمضـان : الإدارة الحديثة ، مجلة التقنية والتدريب ، المؤسـسـة العـامـة للتـدريـب التقني والمهني ، العـدد ١٠٥ ، الجزء ٢ ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧.
٤- أحمد الغانم : العوامل الشــخصــية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم ، رسالة ماجستير ، العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦ م .
٥- أحمد عبد الحليم وآخرون : دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطـاع العام في الأردن ، مجلة جـامعة الشـــارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠٠٨م .
٦- أحمد عزمي زكى : دور النقـابـات العمـاليـة في تحســـين جودة الحيـاة الوظيفية للعاملين دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥م.
٧- أريج سـليمان محمد: الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرســي لمديرات ومســاعدات المدارس المتوســطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٨م .
٨- أســامة البلبيســى : جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رســالة ماجستير الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠١٢ م .

٩- أنجود بلواني : دور الإدارة المدرســـية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شــمال فلســطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها رســالة ماجســتير ، كلية الدراســات العليا ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين ، ٢٠٠٨م.
١٠-إيهاب عويضة : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية ، رســـالة ماجســـتير ، الجامعة الإسلامية فلسطين ، ٢٠٠٨ م .
١١-باســـم على : المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن لدى القادة التربويين في الأردن، رســـالة دكتوراه، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ٢٠٠٣م .
١٢-بسام العنزى : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٤م
١٣-بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤســســات الصــغيرة والمتوســطة ، رســالة ماجســتير ، كلية العلوم الاقتصــادية جامعة فرحات عباس ، ســطيف ، الجزائر ،٢٠١٠م .
١٤-توفيق عطية: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة ، رســـالة ماجســـتير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ٢٠٠٩م .
١٥-تهاني عبد السلام : الترويح والتربية الترويحية، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
١٦-جوزيف ومكدرموت: فن تفكير الأنظمة( مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات)، ترجمة مكتبة جرير، الرياض ، ٢٠٠٤م .
١٧-حاتم رضا : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رســـالة ماجســـتير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، ٢٠٠٣م .

١٨-حسين حريم : السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الإعمال ) دار ومكتبة الحامد، عمان ، ٢٠٠٤ م .
١٩-حسين رشوان : الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م.
٢٠-حمدان العدواني : مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير ، جامعة الخليج العربي ، مملكة البحرين، ٢٠٠٢ م.
٢١-خالد المهندي : معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون ، وزارة التربية إدارة البحوث التربوية ، الكويت ٢٠٠١م .
٢٢-رعد الصرن : إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا ، دمشق ، ط١ ،٢٠٠١م.
٢٣-رمضان القذافي : رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية ٢٠٠٢ م .
٢٤-رنده الزهري : الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، المجلد (٣٠) ، العدد (٣)، الكويت ، ٢٠٠٢ م.
٢٥-سالم القايدى : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ، رسالة دكتوراه ، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ٢٠٠٨م .
٢٦-سعيد الشواف : تحديدات وتوقعات في الألفية الثالثة ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد ١٣ ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الرياض ، ٢٠٠٠م .
٢٧-سليم بطرس وآخرون : إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة ، الأردن ٢٠٠٦م .
٢٨-سمير مجادلة : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية من وجهة نظر المحاضرين فيها ، رسالة دكتوراة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، ٢٠٠٩م .

٢٩-سيد محمد: جودة الحياة الوظيفية (Qwl)في منظمات الأعمال العصرية دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨م .
٣٠-طارق السويدان ومحمد العدلوني : مبادئ الإبداع ، دار الإبداع الخليجي ط٣،الكويت،٢٠٠٤م
٣١-عادل صالح : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دارسة مسـحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، ٢٠٠٣م .
٣٢-عبد الإله إبراهيم : لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، مطابع أضـواء المنتدى الرياض ،٢٠٠٢م.
٣٣-عبد الحكيم رضـوان ، أحمد برقعان : الرضـا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية ، كلية التربية ، الجزء الأول ، جامعة طنطا ،٢٠٠٢م .
٣٤-عبد الحميد المغربي : جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاسـتغراق الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السـادس والعشـرون ، العدد الثاني ، ٢٠٠٤م .
٣٥-عبد الرحمن توفيق : منهج الإدارة العليا (التفكير الإبداعي )،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،الجزء الثاني ، القاهرة ، ٢٠٠٤م.
٣٦-عبد الرحمن توفيق : منهج الإدارة العليا :التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، ط ٣ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .
٣٧-عبد الرحمن توفيق وآخرون : كلنا مبدعون ولكن،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
٣٨-عبد الرحمن محمد : الإبداع الإداري وأثرة على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠١٠م.
٣٩-عبد العزيز عبد العزيز : بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ٢٠٠٢ م .

٤٠- عبد القادر بنات : ضـغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شـركة الاتصـالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، رسـالة ماجستير الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠٠٩م .
٤١- عبد الله السليم : أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ، رسـالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، .٢٠٠٢م .
٤٢- علاء العكش : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٧م.
٤٣- علي الحمادى : الإبداع ، دار ابن حزم ، بيروت ، ٢٠٠٠م .
٤٤- فتحي جروان : الإبداع مفهومه - معاييره – نظرياته - قياسه – تدريبه دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، ٢٠٠٢ م.
٤٥- كارول جومان : الإبداع في العمل( دليل علمي للتفكير الإبداعي ) ترجمة : باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشـرية ، الرياض ، ٢٠٠٠م .
٤٦- مؤمن عبد الواحد : أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ٢٠١٠م.
٤٧- ماجد النعيمى : محددات الرضا الوظيفي للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة بدولة الإمارات العربية دارسة تطبيقيه في قطاع المصارف ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠م .
٤٨- مازن رشيد : إدارة الموارد البشـرية – الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العبيكات ، الرياض ، ٢٠٠١م .
٤٩- مأمون عكروش وآخرون : تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٤م.

٥٠- محمد الخندقجى : العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م .
٥١- محمد جلال : جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الثاني ، ٢٠٠٥م.
٥٢- محمد العازمى : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، ٢٠٠٦م
٥٣- محمد حسين : نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في مجموعات شركات مصر للطيران دراسة ميدانية دراسة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ،الإسماعيلية ٢٠١١م .
٥٤- محمد الصيرفي : الإدارة الرائدة ، دار صفاء ، ط ١ ، عمان ، ٢٠٠٣ م.
٥٥- محمد الليثي : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة دراسة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨ م.
٥٦- محمد الحماحمى، عايدة عبد العزيز : الترويح بين النظرية والتطبيق، ط٢ القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨م.
٥٧- محمود طافش : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان ، عمان، ٢٠٠٢م.
٥٨- مسفر الزهراني: استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة ، مكة المكرمة ، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٣ م .

٥٩-مصطفي سويف : دراسات نفسية في الإبداع والتلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م
٦٠-نضال رشيد: واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة الأطباء في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية الدراسات العليا والكتاب العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين ٢٠١١م.
٦١-نواف المطيرى : التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،٢٠٠٥م.
٦٢-وفاء العساف : واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٤م .

ثانيا :ـ المراجع الأجنبية :ـ

63- *Armenio Rego& Miguel Pina(2008) ," authentizotic climates and employee happiness : pathway's to individual performance ? Journal of business research , vol.61 , ,p.739.*

64- *Azman, A. Noor, Azril, M.S. Hayrol, Asiah, M., Bahaman, A.S., Jamilah, O., Thomas, K(2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia. Journal of Social Sciences.Vol.6, No.1, P.66.*

65- *Ballou Brian & Godin Norhan H. (2007)" Quality of Work Life Have You In Invested In Your Organizations Future?". Strategic Finance,P.41*

66- *Brad Harrington & Jamie j.ladge ,( 2009) : "work-life integration : present dynamics & future directions for organizations" , organizational dynamics , vol.38,p.148.*

67- *C. Brooke Dobni (2008): Measuring innovation culture in organizations ,The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis European Journal of Innovation Management Vol. 11 No. 4, pp. 539-559.*

*68- Chan zehn , & aryee , Samuel(2007) " delegation and employee work outcomes : an examination of the cultural context of mediating processes in chine , academy of management journal, vol.50.no.1.,pp226-238.*

*69- Chang M.Lau , Sharon L.C.Tan ,( 2006) " The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension In Budgeting " , Management Accounting Research No. ,P.171.*

*70- Dennis A. Pitta, Van R. Wood and Frank J. Franzak, (2008) Nurturing an effective creative culture within a marketing organization Journal of Consumer Marketing 25/3 pp137–148.*

*71- Dhaka, Dhanmondi, Jahan, Kursia, Rahman, Tasnuva, & Tabassum, Ayesha (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, World Journal of Social Sciences, Vol.1, No.3, p.20.*

*72- Dong-jin lee et al.,( 2007) " further validation of need-based quality-of-work-life (qwl) measure: evidence from marketing practitioners " ,applied research quality life , vol.02, ,p.273.*

*73- Edvardsson , B., et al., (2000) "New service Development and Innovation in the New Economy , student Litterateur , lund.*

*74- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003) "Quality in the work environment : a prereauisite for success in New Service development " Managing Service Quality , Vol. 13 , No. 2 PP. 148 – 163.*

*75- Free man , R.B and Kleiner ,M. M., (2000) "Who Benefits most from Employee Involvement : Firms or workers ? ", The American Economic Review ,Vol. 90 , No. 2. PP. 219 – 223.*

*76- Gupta, Meenakshi, Sharma, Parul(2010). Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region. APJRBM, Vol.1, No.2, PP.79-89.*

*77- Jean-Pierre Martel & Gilles Dupuis,( 2006) " Quality Of Work Life : Theoretical And Methodological problems , and presentation of a new model and measuring instrument , social indicators research , vol.77, ,p.333.*

*78- John K.Layer , waldemar karwowski, Allen furr,( 2009)" the effect cognitive demands and perceived Quality Of Work Life on human performance in*

*manufacturing environments" international journal of industrial ergonomics ,vol. 39 , , pp.413-421.*

79- *Kalayanee Koonmee , anuse m.singhapakdi , busaya virakul , dong-jin lee,(2010) " ethics institutionalization, Quality Of Work Life, and employee job-related outcomes: a survey of human resource manager in Thailand", journal of business research , vol. 63 , , pp.20-26*

80- *karash b.booske and b.sainfort,( 2005) " job and organizational determinants of nursing home employee commitments, job satisfaction and intent to turnover ", ergonomics , vol. 48 , no. 10 , , pp . 1260-1281 .*

81- *Kasia Zdunczyk & John Blenkinsopp,( 2007)" Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? European Journal of Innovation, Management Vol. 10 No. 1, .pp. 25-40.*

82- *Kheradmand, Ebrahim, Valilou, Mohammadreza, & Lotfi, Alireza(2010). The Relation Between Quality Of Work Life and Job Performance. Middle-East Journal of Scientific Research, Vol.6, No.4, PP.317-323.*

83- *L.Beh loo see, rose raduan che.( 2007)" Linking qwl and performance : implications for organizations" performance improvement ,vol .46, jul , p. 30-36 .*

*84- Laura L.Koppes,(2008) " Facilitating An Organization To Embrace A Work-Life Effectiveness Culture : A Practical Approach ", The Psychologist-Manager Journal , Vol.11, P.163.*

*85- M.Joseph Sirgy Et Al.( 2001)" a new measure of quality of work life (qwl) based on need satisfaction and spillover theories”. Social indicators research, vol. 55, p. 241.*

*86- M.Joseph Sirgy Et Al.( 2008)"A Work-Life Identity Model Of Well-Being : Towards A Research Agenda Linking Quality-Of-Work-Life (Qwl) Programs With Quality Of Life (Qol) ", Applied Research Quality Life , Vol.03 ,P.181*

*87- M.S Hayrol Azril et al.,( 2010) " can Quality Of Work Life affect work performance among government agriculture extension officer ? a case from Malaysia " journal of social sciences , vol.06 , pp.64-73.*

*88- Mathis r l. & Jackson.( 2002) " human resource management " essential perspectives . south wstern . adivision of Thomson leaning.p23.*

*89- Mats Sundgren, Elof Dimena(2005)¨ s,Jan-Eric Gustafsson and Marcus Selar 2005. Drivers of organizational creativity: a path model of creative*

90- Pan xiaofu & qiwen ,( 2007) " an analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction , vol.40 (no .05 , september) p.65

91- Robert W.Kolodinsky ,Robert A.Giacalone , Carole L.Jurkiewicz, (2008) " Workplace Values And Outcomes : Exploring personal , organizational and interactive workplace spirituality " journal of business ethics, vol.81, ,pp.465-480

92- steven poelmans and barbara beham,( 2008) ״the moment of truth : conceptualizing managerial work – life policy allowance decisions ״, journal of occupational and organizational psychology , vol. 81 , p. 393 .

93- Van larr darren , edward julian a. easton simon , (2007)“ the work-related quality of life scale for healthcare workers “ , journal of advanced nursing , vol.60 , no. 03, pp. 325-333.

94- w. mathis schult et al,(2002) organizational climate system and psychological climate perceptions : a cross-level study of climate-satisfaction relationships “ journal of occupational and organizational psychology , pp . 645.

95- *Wayne F.Cascio ,( 2006) Managing Human Resources : Productivity , Quality Of Work Life ,Profits (07 Th Ed : Mc Graw-Hill International Edition , ,P.24*

96- *Werther ,William. B. Jr. & Davis , Keith , (2002) Human Resources and personnel Management , New York : Mc Graw-Hill Inc., P. 502.*

97- *Y.Kandasamy indira, ancheri sreekumar(2009)." hotel employees expectations of qwl: a qualitative study " . international journal of hospitality management , vol .28, p.328-337.*

98- *Y.Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , Strategic Management Journal , Vol. 21 , No. 12 , PP. 1225 – 1237.*

*99- Unsworth, Kerrie, l., Diwall, Toby,& Carter, Angela(2005), Creative Requirement: A neglected construct in the study of employee creativity, Group Organization Management, 30, 541,[online],(cited 21 July 2007) Available from http://gom.sagepub.com/cgi/content,12⁄6⁄2013 , 11Am*

*100- Gilson, Lucy, L.& Shalley, Christine,( 2004) E, A little Creativity Goes a long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes, Journal of Management, ,30: 453, [online] (cited 20 July 2007) Available from http://jom.sagepub.com/cgi/content15⁄6⁄2013 , 02pm*

- *www.4chered.com. 17⁄6⁄2013 , 04pm*
- *www.google.com. 15-30⁄6⁄2013*